

# C R É E R   L ' A V E N I R

---

Étude des ressources humaines dans l'industrie canadienne  
de la vente des aliments au détail et en gros





# Table de Matières

<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
CADRE DE L'ÉTUDE .....	3
OBJECTIFS DE L'ÉTUDE .....	4
MÉTHODOLOGIE .....	4
Phase I — L'environnement économique et technologique actuel et futur .....	5
Phase II — Analyse des moyens des ressources humaines .....	5
Phase III — Défis et recommandations .....	5
Réseau de validation .....	5
<b>2. TENDANCES ACTUELLES ET ÉMERGENTES</b> .....	<b>7</b>
INTRODUCTION .....	9
TENDANCES DE CONSOMMATION .....	11
LES PRESSIONS CONCURRENTIELLES .....	12
LA RÉGLEMENTATION .....	13
LES STRATÉGIES CONCURRENTIELLES DES ENTREPRISES .....	13
Se restructurer pour améliorer l'efficacité .....	13
Une utilisation de plus en grande de la technologie .....	15
L'utilisation des technologies dans les différents secteurs de l'entreprise .....	16
LES PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCÈS .....	17
RÉPERCUSSIONS DE CES TENDANCES SUR LES RESSOURCES HUMAINES .....	18
<b>3. PROFIL DE L'EMPLOI ET DE LA MAIN-D'OEUVRE CHEZ LES DÉTAILLANTS ET GROSSISTES EN ALIMENTATION</b> .....	<b>19</b>
INTRODUCTION .....	21
CARACTÉRISTIQUES DE LA MAIN-D'OEUVRE .....	21
Niveaux et tendances de l'emploi sur la scène nationale .....	21
Les niveaux régionaux de l'emploi .....	22
Croissance future de l'emploi .....	22
L'emploi selon la profession .....	25
L'emploi à temps partiel et à temps plein .....	25
La composition de la main-d'oeuvre selon le sexe .....	28
Le profil de la main-l'oeuvre selon l'âge .....	29
Niveau de scolarisation .....	30
CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI ET DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL .....	32
Les gains horaires .....	32
Le taux de roulement du personnel .....	33
Le niveau de syndicalisation .....	35
Changements apportés à l'organisation du milieu de travail .....	35
Aspects du milieu de travail et relations patronales-syndicales .....	36
Conséquences du profil de la main-d'oeuvre et de l'emploi sur l'analyse .....	40

<b>4. LA GESTION ET LA MISE EN VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES</b> .....	<b>41</b>
INTRODUCTION — VUE D'ENSEMBLE DES PRATIQUES DE L'INDUSTRIE EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	43
LE RECRUTEMENT .....	43
LE CHEMINEMENT DE CARRIÈRE .....	45
L'IMAGE DE L'INDUSTRIE .....	47
LA FORMATION AU SEIN DE L'INDUSTRIE .....	48
Les sources d'information .....	48
La somme et les types d'activités de formation offertes .....	48
L'offre des activités de formation (les fournisseurs, les lieux, le moment) .....	52
Les rapports entre l'industrie et les agents de formation .....	53
Évaluation de la formation - Utilité et adéquation .....	56
Les obstacles à la formation .....	56
Incitations à la formation .....	57
<b>5. LES NOUVELLES RÉALITÉS DE L'INDUSTRIE ET LEURS RÉPERCUSSIONS SUR LES POSTES ET LES COMPÉTENCES</b> .....	<b>59</b>
LE SECTEUR DE LA VENTE AU DÉTAIL DE PRODUITS ALIMENTAIRES .....	61
Au siège social .....	61
Dans les magasins .....	62
Des compétences additionnelles pour les délégués syndicaux .....	66
Autres aspects de la formation chez les détaillants en alimentation .....	67
LE SECTEUR DE LA VENTE EN GROS DE PRODUITS ALIMENTAIRES .....	68
IMPLICATIONS — BESOINS SUR LE PLAN DES COMPÉTENCES FUTURES PAR RAPPORT AUX PRIORITÉS ANTÉRIEURES EN MATIÈRE DE FORMATION .....	70
<b>6. PROBLÈMES, DÉFIS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>71</b>
ANNEXE I : MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION DE L'ÉTUDE SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS L'INDUSTRIE DE LA VENTE AU DÉTAIL ET EN GROS DE PRODUITS ALIMENTAIRES .....	87
ANNEXE II : CERTAINES PRATIQUES INNOVATRICES EN MATIÈRE DE FORMATION ET DE MISE EN VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES EN VIGUEUR DANS L'INDUSTRIE DE LA VENTE AU DÉTAIL ET EN GROS DE PRODUITS ALIMENTAIRES .....	90
ANNEXE III : TABLEAUX .....	100
ANNEXE IV : INDUSTRIE DE LA VENTE AU DÉTAIL ET EN GROS DE PRODUITS ALIMENTAIRES – PROGRAMMES D'ÉTUDES ET DE FORMATION OFFERTS PAR DES INSTITUTIONS CANADIENNES .....	109
ANNEXE V : PARTICIPANTS AUX ENTREVUES ET AUX VISITES D'ENTREPRISES .....	124
ANNEXE VI : BIBLIOGRAPHIE DE L'ÉTUDE SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS L'INDUSTRIE DE LA VENTE AU DÉTAIL ET EN GROS DE PRODUITS ALIMENTAIRES .....	127

## Remerciements

C'est avec plaisir que le comité directeur vous offre cet exemplaire du rapport de l'Étude des ressources humaines de l'industrie de la distribution des aliments au détail et en gros. Cette étude, commencée à la fin de l'année 1996, examine les tendances qui influenceront le secteur au cours des cinq prochaines années ainsi que leurs répercussions sur les travailleurs et les travailleuses. Les détaillants et les grossistes d'alimentation trouveront dans ce document des renseignements qui leur permettront d'anticiper les besoins de formation et de perfectionnement et d'entreprendre les démarches appropriées.

Deux rapports sont disponibles. Le sommaire donne un bref aperçu des enjeux, des défis et des recommandations présentés dans l'étude, tandis que le rapport détaillé les traite en profondeur et offre une analyse circonstanciée des principales conclusions.

Il aurait été impossible de mener à bien ce projet sans la précieuse collaboration des nombreuses personnes qui ont bien voulu discuter avec nous des divers aspects de la distribution des aliments au détail et en gros et des sujets de préoccupation dans ce secteur. C'est grâce aux travailleurs, aux employeurs, aux étudiants, aux professeurs, aux fonctionnaires et à bien d'autres intervenants du secteur qu'on a pu définir et saisir les enjeux et les défis de ressources humaines dont il est question dans ce rapport. Nous leur sommes reconnaissants de nous avoir apporté leur soutien malgré leur emploi du temps très chargé.

Un merci tout spécial doit être exprimé à M. Roy Conliffe et Tom Kukovica, qui ont présidé conjointement le comité directeur. Leur direction éclairée s'est avérée cruciale au succès de l'entreprise. Le comité directeur souhaite également remercier Développement des ressources humaines Canada (DRHC) pour sa commandite. Ce ministère a joué un rôle important en assurant le soutien logistique et méthodologique tout au long de l'étude.

Enfin, les membres de l'équipe de CLMPC Consulting Services inc., dirigée par Derwyn Sangster, méritent une mention spéciale. C'est grâce à leur souci du détail et à la qualité de leurs recherches et de leur analyse que l'industrie de la distribution des aliments au détail et en gros dispose maintenant de toute l'information dont elle a besoin pour gérer efficacement ses ressources humaines et assurer leur perfectionnement à un point tournant de son histoire.





# Introduction

## CADRE DE L'ÉTUDE

## OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

## MÉTHODOLOGIE

*Phase I* — L'environnement économique et technologique  
actuel et futur

*Phase II* — Analyse des moyens des ressources humaines

*Phase III* — Défis et recommandations

*Réseau de validation*

## Cadre de l'étude

Face à une concurrence qui va en s'intensifiant, l'industrie canadienne de la vente de détail et en gros de produits alimentaires<sup>1</sup> doit trouver des solutions innovatrices qui permettront à ses entreprises de maintenir et d'améliorer leur position sur le marché. Divers facteurs clés caractérisent l'évolution du marché, notamment un ralentissement de la croissance de la population, le vieillissement et l'hétérogénéité grandissante de celle-ci, ainsi qu'une clientèle de plus en plus exigeante dont l'emploi du temps est très chargé. Parallèlement, l'industrie fait face à la concurrence accrue de nouveaux types de détaillants, tels que les commerces à grande surface et les entrepôts-clubs, alors que les établissements de restauration s'accaparent une plus grande part de l'ensemble des ventes de produits alimentaires. L'impact potentiel d'Internet sur les ventes — une question qui suscite de nombreuses discussions, suppositions, et des divergences d'opinion parmi les observateurs — assombrit davantage les perspectives d'avenir.

Les marges bénéficiaires, qui se maintiennent aux alentours de 1 % du chiffre des ventes, subissent des pressions continues.

Les entreprises ne pourront réussir à maintenir leur position concurrentielle qu'en adoptant des stratégies de réduction des coûts et de nouvelles méthodes de commercialisation et de marchandisage. À cet égard, les nouvelles technologies, les pratiques commerciales et les secteurs visés dans le cadre de l'Efficacité continuellement renouvelée (ECR) offrent une assise stratégique à de nombreux détaillants. Plusieurs entreprises fournissent un plus grand éventail de services dans de plus grands magasins alors que d'autres visent des marchés ou des produits spécialisés et mettent l'accent sur le service à la clientèle. Alors que la capacité de production excédentaire laisse planer la menace de fermetures et de pertes d'emplois, les gestionnaires autant que les employés sont appelés à montrer davantage de souplesse et à travailler de plus longues heures.

Pour demeurer compétitives, les entreprises doivent pouvoir compter sur les gérants et les employés de leurs magasins, car ce sont eux qui doivent fournir des services de qualité à une clientèle exigeante, utiliser efficacement les nouvelles technologies et être le plus productifs possible. Ainsi, dans les magasins, le travail est-il de plus en plus exigeant tant pour les gérants que pour les employés. Par ailleurs, cette situation nous amène à s'interroger sur l'efficacité des efforts engagés par l'industrie sur le plan du recrutement, de la formation et du perfectionnement des ressources humaines — les gens — sur lesquelles reposent le maintien et l'amélioration de la position concurrentielle des entreprises.

Celles-ci doivent suivre l'évolution rapide de l'industrie et privilégier des approches en matière de gestion des ressources humaines qui leur permettront, à elles et à leurs employés, non seulement de relever les défis actuels, mais aussi ceux qui surgiront dans un avenir empreint d'incertitude. Les entreprises et les syndicats reconnaissent que les changements se poursuivront, iront même en s'accéléralant, et qu'ils auront à long terme des répercussions significatives sur les employés de l'industrie.

Dans le cadre de la phase exploratoire de la présente étude, des intervenants de premier ordre des syndicats et de l'industrie ont créé en 1994 le Comité des ressources humaines des distributeurs de produits alimentaires et lui ont donné pour mandat d'examiner les défis potentiels à la lumière des points de vue des deux parties. Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) a été quant à lui chargé d'évaluer les enjeux et les défis suscités par la concurrence et les ressources humaines et de déterminer s'il y avait lieu d'entreprendre une étude plus exhaustive. Les travaux du CCMTP ont confirmé que l'intensité et l'ampleur de la restructuration en cours ont de profondes répercussions sur l'industrie et les employés et qu'une étude plus approfondie permettrait à l'industrie de clarifier les répercussions, la portée et les solutions potentielles liées à cette évolution.

---

**Pour demeurer compétitives, les entreprises doivent pouvoir compter sur les gérants et les employés de leurs magasins, car ce sont eux qui doivent fournir des services de qualité à une clientèle exigeante, utiliser efficacement les nouvelles technologies et être le plus productifs possible.**

---

Le Comité des ressources humaines a ensuite demandé au ministère fédéral du Développement des ressources humaines d'inviter les principaux représentants des entreprises, des associations et des syndicats de l'industrie ainsi que des universitaires et des représentants des gouvernements à former un Comité directeur pour orienter les travaux de recherche et l'axer sur le perfectionnement des ressources humaines au sein de l'industrie. Roy Conliffe, alors vice-président des Ressources humaines et des Relations industrielles de la National Grocers Company Ltd., et Tom Kudovica, vice-président international et directeur canadien de l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC), ont accepté de coprésider le Comité.

Les volets recherche et analyse ainsi que la préparation du rapport final ont été confiés aux Services de consultation



du CCMTF et à la Tandem International Inc. Ce rapport devait constituer une étude pancanadienne intégrant le perfectionnement des ressources humaines aux stratégies concurrentielles à court et à long terme des entreprises.

Il avait été convenu dès le départ que les préoccupations et les objectifs de tous les membres du Comité directeur seraient examinés au cours du processus. Dans cet esprit, les membres du Comité se sont engagés à prêter sans relâche une oreille attentive aux intérêts et aux besoins des deux parties.

## Objectifs de l'étude

Le principal objectif de l'étude consistait à décrire et à analyser :

- les défis actuels et futurs liés à la concurrence et à l'évolution du marché auxquels fait face l'industrie;
- les répercussions de ces défis sur les ressources humaines et les défis connexes en découlant;
- l'efficacité des efforts actuels engagés dans le domaine du perfectionnement des ressources humaines au sein de l'industrie;
- les besoins futurs de l'industrie sur le plan des compétences et de la formation;
- la détermination de mesures susceptibles d'assurer la mise à contribution maximale de toutes les parties — les gestionnaires, syndicats, employés, établissements privés et publics de formation et gouvernements — aux efforts engagés à l'heure actuelle et au cours des années à venir.

Les membres du Comité directeur ont cherché à exprimer un point de vue commun sur la nature et l'ampleur des principaux défis futurs. Cela permettrait par la suite de définir des mesures concrètes susceptibles d'amener les parties, individuellement ou collectivement, à aborder les répercussions de ces grands défis sur les ressources humaines. Le dégagement d'un tel consensus à l'égard des défis qui se posent et des approches adoptées pour y faire face est essentiel pour assurer la mise en oeuvre des stratégies élaborées par le Comité.

Il convient de souligner que l'étude n'avait pas comme objectif de dégager une stratégie d'entreprise particulière ou encore un programme précis de gestion des ressources humaines que devrait suivre l'industrie. Elle s'attachait plutôt à déterminer la nouvelle orientation que l'industrie pourrait prendre en matière de ressources humaines de manière à pouvoir relever les défis liés aux pressions exercées par la concurrence.

L'étude avait comme objectifs particuliers :

- a) un examen de l'impact des changements technologiques, organisationnels et économiques qui ont une incidence sur les sous-secteurs de la vente au détail et en gros de produits alimentaires et sur les effectifs de l'industrie sur la scène nationale et régionale;
- b) une analyse exhaustive des défis auxquels le secteur sera confronté au cours des cinq prochaines années en ce qui a trait aux entreprises, au marché et à la technologie;
- c) l'élaboration d'un profil de la main-d'oeuvre des sous-secteurs de la vente au détail et en gros, et une analyse des compétences exigées à l'heure actuelle pour chaque poste, des méthodes de gestion des ressources humaines et de la sécurité d'emploi;
- d) la détermination du type de compétences dont auront besoin les employés et les gestionnaires au cours des cinq prochaines années pour composer avec les nouvelles technologies et méthodes de travail, l'évolution de l'environnement commercial et l'intensification de la concurrence;
- e) une analyse exhaustive des activités actuelles de formation et de perfectionnement pour en déterminer l'efficacité;
- f) la détermination du type de formation dont auront besoin les employés et les gestionnaires pour affronter les changements qui surviendront au cours des cinq prochaines années et l'élaboration de stratégies de formation pour les régions éloignées ou rurales;
- g) la détermination du type de mécanismes d'adaptation nécessaires pour venir en aide aux employés déplacés et aborder l'ensemble des questions et défis liés à la main-d'oeuvre.

## Méthodologie

Il a été convenu que tous les membres du Comité directeur devaient se sentir parfaitement à l'aise tant avec les aspects techniques de la méthodologie qu'avec son mode d'application. Dans cet esprit, la méthodologie reflétait deux principes :

- les chercheurs devaient veiller à ce que les préoccupations et les questions du patronat et des syndicats soient explorées et abordées de manière efficace;
- les chercheurs devaient veiller à ce que les points de vue et les perspectives du patronat et des syndicats soient totalement pris en considération tout au long du processus.

L'étude comportait trois phases interdépendantes. Les principaux aspects de chacune sont résumés ci-après.

### **Phase I — L'environnement économique et technologique actuel et futur**

La société Tandem International Inc. a mené une recherche en vue de définir les tendances émergentes et les défis que devra affronter l'industrie au cours des cinq prochaines années. Les principaux volets de cette phase ont été :

1. *Un analyse contextuelle et des lacunes* — Un examen approfondi de nombreux rapports de recherche et une analyse de l'écart pour relever les erreurs et les incohérences de l'information disponible.
2. *Des entrevues en profondeur de 14 leaders d'opinion* provenant d'entreprises, d'associations industrielles, de syndicats ou des revues spécialisées ainsi que de 74 gestionnaires oeuvrant dans divers secteurs (par exemple, finances, opérations, etc.) de toutes les régions du pays. Ces entrevues ont permis de dégager les facteurs clés de l'évolution de l'industrie au cours des cinq prochaines années de même que les différences régionales.
3. *Un scénario quinquennal des tendances et des défis* dans le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires a été présenté au Comité directeur pour que ses membres puissent en discuter, le commenter et en assurer la validation par les organismes concernés.

### **Phase II — Analyse des moyens des ressources humaines**

Les Services de consultation du CCMTP ont mené les activités associées à cette phase, notamment :

1. *Des entrevues auprès d'experts du domaine des ressources humaines* au sujet des répercussions sur les ressources humaines du Scénario élaboré lors de la Phase 1. À cette fin, 26 entrevues ont été menées.
2. *Des groupes de consultation réunissant des gestionnaires et des employés* dans sept villes canadiennes au cours desquels les participants nous ont fait part de leurs vues sur les changements qui surviennent dans l'industrie et de leurs répercussions sur les ressources humaines. À cette fin, nous avons organisé 11 groupes de consultation, soit trois avec des gestionnaires et huit avec des employés.
3. *Des visites de commerces au détail et en gros* de produits alimentaires situés dans diverses régions du pays; et des entrevues auprès de 12 représentants

de la direction et de 20 employés sur les questions et problèmes qui ont une incidence sur les ressources humaines.

4. *Des entrevues directes avec des gestionnaires* de 22 magasins de vente au détail et en gros situés dans diverses régions du pays sur des questions liées aux ressources humaines.
5. *Une enquête téléphonique auprès de gestionnaires* de magasins de détail et de gros dans diverses régions du pays qui a porté sur les ressources humaines et la formation. À cette fin, 260 gestionnaires ont été interviewés.
6. *Une enquête menée par le courrier auprès d'employés* de commerces de vente au détail et en gros d'aliments sur les ressources humaines et la formation. 465 employés ont accepté de participer à l'enquête.
7. *Des groupes de consultation réunissant des étudiants* de quatre collèges communautaires ontariens inscrits au programme d'études de l'Université Cornell. Les étudiants ont formulé des commentaires sur l'utilité du programme pour leur carrière et suggéré des modifications au contenu du programme, etc.
8. *Des groupes de consultation réunissant des étudiants* en gestion des affaires et en commercialisation dans cinq universités et collèges communautaires canadiens en vue de déterminer s'ils envisagent la possibilité de faire carrière dans l'industrie et connaître leurs impressions sur des questions connexes.

### **Phase III — Défis et recommandations**

Au cours de la troisième phase, le Service de consultation du CCMTP a intégré dans un rapport final l'analyse et les conclusions des deux premières phases.

#### **Réseau de validation**

Les membres du Comité directeur ont formé un réseau de validation composés de 17 personnes provenant d'entreprises, d'associations, de syndicats et d'établissements d'enseignement dont le mandat a consisté à examiner et à commenter les rapports préliminaires. Les commentaires formulés ont permis d'élargir le champ des opinions émises et de soutenir les discussions du Comité directeur.





# **Tendances actuelles et émergentes**

## **INTRODUCTION**

## **TENDANCES DE CONSOMMATION**

## **LES PRESSIONS CONCURRENTIELLES**

## **LA RÉGLEMENTATION**

## **LES STRATÉGIES CONCURRENTIELLES DES ENTREPRISES**

Se restructurer pour améliorer l'efficacité  
Une utilisation de plus en grande de la technologie  
L'utilisation des technologies dans les différents  
secteurs de l'entreprise

## **LES PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCÈS**

## **RÉPERCUSSIONS DE CES TENDANCES SUR LES RESSOURCES HUMAINES**

L'ensemble des tendances liées à la concurrence et au marché auxquelles fait face l'industrie canadienne de l'alimentation de détail et de gros fournissent aux entreprises le cadre et l'impulsion pour apporter des changements aux stratégies de gestion des ressources humaines. Il est donc essentiel de bien comprendre les tendances qui se dessinent avant d'aborder la question des ressources humaines. Le présent chapitre décrit le marché présent et futur de l'industrie, les forces concurrentielles et les tendances technologiques anticipées au cours des trois à cinq prochaines années.

## Introduction

L'industrie canadienne de la vente au détail et en gros de produits alimentaires est depuis toujours un secteur industriel où la concurrence est des plus vives.

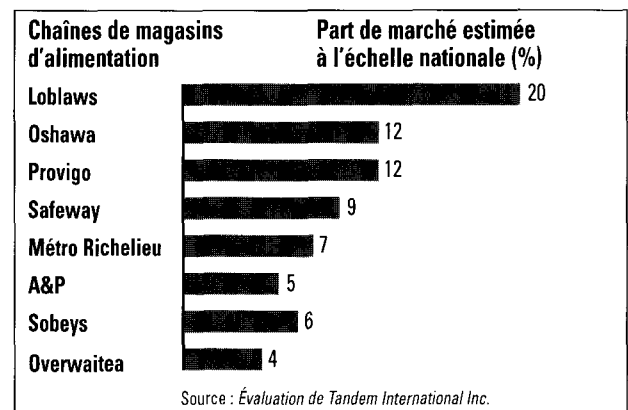
Cette industrie génère des ventes qui se sont élevées à 53 milliards de dollars en 1996 dont la répartition géographique correspond presque proportionnellement à la population. Les détaillants en alimentation sont à l'origine d'environ 25 % des ventes totales de l'industrie du commerce de détail au Canada. En 1996, les chaînes de magasins d'alimentation réalisaient un peu plus de la moitié des ventes de l'industrie de l'alimentation (55,4 %), le reste (44,6%) étant attribuable aux commerçants indépendants et aux épiciers franchisés.

Les chaînes de magasins d'alimentation et les épicerie indépendantes diffèrent de façon importante sur deux plans qui auront une incidence sur le restant de la présente analyse :

- Les magasins à multiples succursales sont moins nombreux et généralement plus grands. En 1996, chacun de ces 7 884 magasins a réalisé un chiffre de vente hebdomadaire de 65 858 dollars alors que ce chiffre était de 21 965 dollars en moyenne pour les 19 086 épicerie indépendantes.
- La concentration du marché présente des caractéristiques régionales. Par exemple, le Québec compte un nombre relativement élevé d'épicerie indépendantes; tandis que les chaînes de magasins sont très présents dans les provinces de l'Atlantique. En 1996, le Québec comptait 38% de tous les épiciers indépendants au pays et 29% de tous les magasins à succursales multiples. Par contraste, dans les provinces de l'Atlantique, ces proportions étaient respectivement 12% et 18%. En Ontario et dans les provinces de l'Ouest, les proportions étaient presque identiques (Ontario : 26% pour les 2 types de commerce; l'Ouest canadien : 23% et 26% respectivement).

Reflétant directement le ralentissement de la croissance de la population, le marché de l'alimentation a crû lentement lors des cinq dernières années. Cela signifie que les entreprises n'ont pu accroître leur part du marché qu'en grugeant celle de leurs concurrents. Cette situation a contribué à créer des capacités excédentaires dans l'industrie — trop de magasins, pas assez de consommateurs. Les entreprises ont dû se faire concurrence en cherchant à offrir les meilleurs prix, ce qui a entraîné un amenuisement marqué des marges bénéficiaires, lesquelles se sont maintenues aux alentours de 1 % du chiffre d'affaires.

En retour, cela a favorisé une forte concentration du marché, désormais dominé par quelques joueurs clés. En effet, on estime que le marché de l'alimentation de détail est contrôlé à 75 % par les « 8 Géants » qui se sont appropriés en 1996 les parts de marché suivantes à l'échelle nationale :



Des concentrations similaires ou encore plus grandes caractérisent les marchés régionaux. En effet, dans la plupart des régions, les trois ou quatre plus importantes compagnies s'approprient plus de 70 % du marché. Le Tableau A-1 qui figure en Annexe illustre cette situation et montre aussi le poids relatif de chaque compagnie dans des régions particulières.

En plus de ce redéploiement des compétiteurs, l'apparition de magasins aux nouveaux formats est venue transformer de façon significative le jeu de la concurrence au sein de l'industrie de l'alimentation de détail au cours des dix dernières années. Lorsque nous parlons de nouveaux formats, nous faisons référence aux clubs-entrepôts et aux magasins à très grande surface qui s'accaparent une part de plus en plus grande du marché de l'alimentation dont la croissance est déjà lente, et qui bien souvent consacrent de plus en plus d'espace aux produits alimentaires.

Les détaillants et les grossistes en alimentation du pays réagissent de diverses manières à ces pressions, notamment en restructurant leurs activités, en transformant leurs magasins et en utilisant de plus en plus la technologie dans le but de réduire les coûts et d'augmenter la productivité.

Les quatre faits suivants résument bien la transformation rapide et profonde de l'industrie au cours des quinze dernières années :

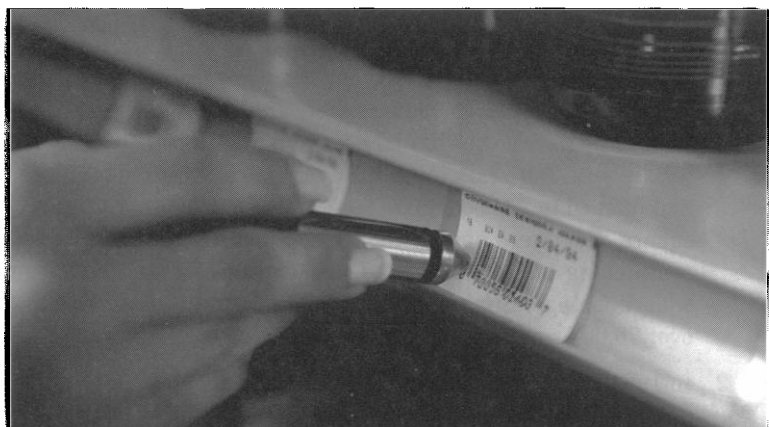
1. Au début des années 1980, la superficie d'une épicerie moyenne était d'environ 12 700 pieds carrés. Les magasins des chaînes d'alimentation étaient d'une dimension un peu plus grande, soit 16 600 pieds carrés. En 1990, la superficie moyenne des magasins était alors de 22 000 pieds carrés. Des magasins de 30 000 pieds carrés étaient en construction et les commerces qui étaient rénovés et améliorés voyaient leur superficie être aggrandie. Depuis lors, nous avons été témoins de la construction de magasins de plus de 70 000 pieds carrés.
2. En 1983, lorsqu'un article dans la publication « The Canadian Grocer » décrivait l'évolution de l'ECR, il était surtout question de caisses enregistreuses électroniques. Au cours des quinze années qui ont suivi, « l'Efficacité continuellement renouvelée » est devenue le thème central des discussions sur l'orientation future de l'industrie. L'ECR englobe maintenant toutes les composantes ou outils pratiques (enablers) que sont entre autres l'approvisionnement continu, la comptabilité par activité et l'échange électronique de données.
3. En 1983, le balayage électronique de l'information au moyen des lasers était une nouveauté dans les magasins. Certains disaient que ces appareils étaient annonciateurs des merveilles technologiques que nous connaîtrions au 21<sup>e</sup> siècle. En 1981, il n'y avait que 100 magasins d'alimentation au pays qui utilisaient ces appareils. En 1982, cette technologie était présente dans 224 épiceries. En 1989, on estimait que 40 p. 100 des transactions étaient faites au moyen de cet équipement et, en 1997, cela est le cas de plus de 90 p. 100 des transactions. Selon le rapport sur l'intégrité du balayage des codes à barres (Bar Code Scanning Integrity) publié par le Comité canadien de

direction sur l'ECR, l'équipement de balayage électronique de l'information visait initialement à améliorer le service à la clientèle en réduisant le temps d'attente aux caisses enregistreuses et le nombre d'erreurs que pouvaient commettre les caissiers. En 1989, cet équipement était encore principalement utilisé pour assurer une tarification exacte des produits, mais on a découvert que l'information générée pourrait être utilisée pour établir les horaires de travail et le carnet de commande, et veiller à ce que les étagères soient bien toujours remplies et que la stratégie publicitaire soit bien ciblée. En 1993, tous les intervenants de l'industrie reconnaissaient que les appareils de balayage électronique de l'information avaient permis de rendre plus précis la tarification. Des enquêtes menées cette année-là avaient révélé que cette technologie servait maintenant à évaluer de nouveaux produits, à annuler l'achat d'autres produits et à renforcer l'efficacité des activités promotionnelles. Depuis lors, on ne cesse d'y trouver de nouvelles utilisations.

4. Dès 1982, certaines compagnies du secteur examinaient la pertinence et l'utilité de l'échange électronique de données (ÉÉD). Quinze années plus tard, l'ÉÉD est utilisée par de nombreuses entreprises pour faire les achats et payer les factures, mais les initiatives liées à l'ECR favorisent une plus grande utilisation de l'ÉÉD. La longue période de gestation de l'ÉÉD semble être terminée et on peut s'attendre à une croissance plus rapide de celle-ci dans l'industrie.

On sait par expérience que l'adoption d'une nouvelle technologie par ses utilisateurs se fait graduellement et que cela prend des mois ou même des années. Au cours de cette période, la technologie semblera souvent n'avoir aucune répercussion, ou des répercussions mineures qui pourront être ignorées ou intégrées facilement. Cette période d'adoption relativement lente s'accompagnera parfois d'autres progrès technologiques qui rendront la technologie plus attrayante aux yeux de l'utilisateur. Dans bien des cas, la technologie sera adoptée naturellement et deviendra de plus en plus populaire. Il ne sera alors plus possible d'ignorer ses répercussions, et il faudra engager des efforts additionnels pour trouver solutions aux problèmes et défis qui découleront de son adoption. Ces solutions pourront alors servir de catalyseur pour apporter d'autres changements.

Cela est aussi vrai de la dynamique caractérisant la concurrence au sein de l'industrie. Lorsqu'un nouveau compétiteur fait son arrivée sur le marché, sa part du marché peut croître lentement au départ. Si les entreprises établies de l'industrie ne lui portent pas attention, ou s'il est perçu comme étant peu important, il se peut bien que des événe-



ments surviennent qui lui permettront d'accroître rapidement sa part du marché et de laisser les autres entreprises se démener pour rétablir un certain équilibre.

Dans la mesure où cela est vrai aussi de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, les changements survenus lors des 15 dernières années ne font peut-être qu'annoncer des changements encore plus importants au cours des 10 prochaines années. Si le rythme d'adoption s'accélère, faire face aux défis de l'avenir nécessitera de la part des entreprises de l'industrie qu'elles se préparent au changement et planifient des stratégies pour composer avec le changement.

## Tendances de consommation

Au cours de la prochaine décennie, la croissance lente de la population, dont la majeure partie sera attribuable à l'immigration, contribuera au ralentissement de la croissance du marché de la vente au détail de produits alimentaires au Canada. Toutefois, les gestionnaires de l'industrie s'attendent à ce que la rentabilité globale demeure relativement stable et prévoient que le taux de croissance de l'industrie correspondra à celui de l'inflation. Au cours de cette période, les grossistes et détaillants en alimentation seront aussi témoins de changements importants du profil démographique de leur clientèle. L'âge, les revenus et la composition et diversité des familles seront des facteurs clés de la transformation qui auront une incidence sur le marché de la vente au détail d'aliments.

### Âge

La génération du baby-boom vieillit. De fait, d'ici 2006, 39 % des consommateurs canadiens auront plus de 45 ans, comparativement à 33 % en 1996. Ces consommateurs de 45 à 64 ans devraient avoir un plus grand pouvoir d'achat, quoique l'affaiblissement du pouvoir d'achat des personnes retraitées ayant un revenu fixe et le lourd endettement des jeunes adultes risque d'atténuer dans une certaine mesure l'impact de la richesse relative des baby-boomers.

Cette génération vieillissante aura des exigences différentes et se montrera plus avvertie en matière de consommation, achetant par exemple de plus petites portions (elle mange moins et la cellule familiale rétrécit), exigeant la fraîcheur des produits, attachant plus d'importance à une nutrition saine et réclamant davantage de services. (Les «baby-boomers» voudront aussi voir des étiquettes en plus gros caractères et un accès accru aux fauteuils roulant.)

Les pressions liées à la gestion du temps seront probablement une réalité incontournable des familles dont les chefs sont de jeunes adultes de 25 à 44 ans sur le marché du travail. Ces consommateurs passeront le moins de temps pos-

sible à faire des courses, de sorte que cette activité, qui avait jusque là un caractère social, prendra de plus en plus une allure fonctionnelle. En outre, étant relativement endettés, ils accorderont une plus grande importance aux coûts des produits. Leurs activités de consommation témoigneront aussi d'une conscience environnementale que les détaillants ne pourront pas ignorer.

On peut s'attendre à ce que les jeunes consommateurs préféreront faire leurs courses dans un seul endroit. Avec leur large éventail de services, les hypermarchés satisferont la demande de ce groupe de consommateurs. Ceux-ci achèteront des plats cuisinés ou des mets préparés par des traiteurs par exemple, et ils confectionneront plus rarement eux-mêmes leurs repas. De fait, ils seront moins enclins à cuisiner et n'auront pas appris à le faire. L'incidence et la popularité des ventes électroniques (notamment par Internet) et de la livraison à domicile sont encore hypothétiques, mais celles-ci pourraient avoir la faveur de ce groupe de consommateurs.

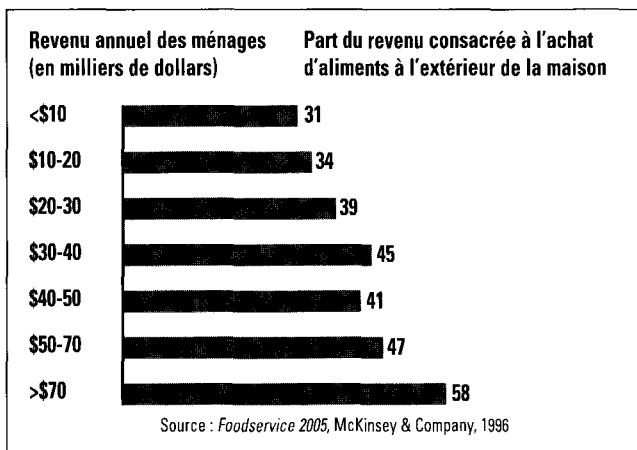
Quant aux personnes âgées qui constitueront 13 % de la population en 2006, elles attacheront plus d'importance au coût des produits alimentaires, et ce, en raison de leurs revenus moins élevés et de tout le temps dont elles disposent. Consommant de plus petites portions et peut-être découragées par l'affluence dans les grands magasins, ces personnes pourraient rejeter les magasins à grande surface. Certaines opteront peut-être pour la livraison à domicile alors que d'autres pourront trouver du plaisir à sortir plus fréquemment faire les courses.

### Diversité de la clientèle — L'appartenance ethnique

En 2006, 20 % des Canadiens feront partie d'une minorité visible, et la majorité vivra dans des centres urbains. Il y aura de quoi satisfaire tous les goûts dans de petites boutiques de spécialités ethniques et dans de plus grands magasins offrant des produits à la carte. Ces nouvelles tendances seront renforcées au fur et à mesure où les consommateurs de race blanche se montreront plus audacieux et seront disposés à explorer des spécialités ethniques. Afin de satisfaire la demande, les détaillants devront donc se tourner à la grandeur de la planète pour remplir leurs étagères de produits aux origines diverses.

### Revenu et consommation alimentaire

Les résultats d'une étude sur la consommation alimentaire menée aux États-Unis révèlent que lorsque les revenus augmentent, les dépenses au titre de l'achat d'aliments à l'extérieur de la maison sont à la hausse (dans les restaurants ou d'autres établissements de restauration). (voir Tableau 2.1). Dans la mesure où cela est aussi vrai au Canada, toute croissance des revenus incitera les détaillants en alimentation à prendre des mesures pour conserver leur part de cette augmentation potentielle des dépenses en alimentation.

**TABLEAU 2.1 : DÉPENSES EN ALIMENTATION SELON LE REVENU ANNUEL DES MÉNAGES AUX ÉTATS-UNIS**

### Composition des familles

La taille de la famille canadienne moyenne diminue constamment. En effet, elle comprenait 3,7 personnes en 1971, et seulement 2,6 personnes en 1995. Ce phénomène socio-démographique devrait se poursuivre au cours des cinq prochaines années en raison du vieillissement de la population, de la chute du taux de fécondité et de l'augmentation du nombre de familles monoparentales. Ces plus petites familles achèteront des produits alimentaires en plus petites quantités et dans de plus petits formats.

Ces nouvelles tendances de consommation posent une multitude de défis à l'industrie, comme des changements dans les types et les tailles de produits demandés et la taille et le format des magasins. Conjugués à la concurrence accrue de nouveaux joueurs (soit le thème du prochain chapitre), ces changements auront une forte incidence sur les stratégies concurrentielles des entreprises au cours des cinq prochaines années.

### Les pressions concurrentielles

Au cours des cinq à dix prochaines années, les détaillants et les grossistes en alimentation devront continuellement composer avec de nouveaux rivaux. Il s'agira notamment de réseaux alternatifs ou de sources non traditionnelles, c'est-à-dire des magasins qui ne sont pas à proprement parler des épiceries, mais qui offrent une certaine sélection de produits alimentaires dans le cadre de leur stratégie globale de marketing. De fait, ces magasins se servent des produits alimentaires, offrant de minces marges bénéficiaires, pour attirer des clients qui, sur place, seront tentés d'acquiescer d'autres articles, tels que des médicaments d'ordonnance et des vêtements qui ont une meilleure marge bénéficiaire.

Ces magasins non traditionnels sont principalement des hypermarchés, des magasins à très grande surface, des clubs-entrepôts et de magasins de rabais, mais aussi des stations services, de pharmacies, etc. La part des ventes de produits alimentaires de ces nouveaux magasins est passée de 6,8 % en 1984 à 18,1 % en 1995. Les cadres supérieurs interviewés prévoient que les hypermarchés représenteront une menace, tout particulièrement dans les centres urbains, suivis des clubs-entrepôts. Il est intéressant d'apprendre qu'ils prévoient aussi devoir continuer d'affronter la concurrence traditionnelle et estiment que les nouvelles épiceries et les clubs-entrepôts seront aussi des menaces.

Sur le plan régional, les entrevues menées suggèrent que ce sont les gestionnaires au Québec et en Alberta qui semblent anticiper la concurrence la plus vive :

- au Québec, ils s'attendent à ce que presque tous les joueurs leur livrent une concurrence féroce, à savoir les réseaux alternatifs (surtout les hypermarchés), les nouvelles épiceries, les pharmacies d'escompte, les grandes surfaces spécialisées, les dépanneurs et les clubs-entrepôts.
- en Alberta, ils craignent la forte concurrence des hypermarchés, des épiceries, nouvelles et existantes, des restaurants et des autres établissements de restauration.

Les gestionnaires des autres régions prévoient aussi devoir affronter la concurrence des hypermarchés et des clubs-entrepôts, mais ils sont moins nombreux qu'au Québec ou en Alberta à se sentir menacés. C'est dans les provinces de l'Atlantique et en Colombie-Britannique qu'ils croient le moins en la menace potentielle des hypermarchés. C'est au Manitoba et en Saskatchewan où les gestionnaires sont le moins préoccupés par les clubs-entrepôts. Leurs homologues en Ontario ont des perceptions assez semblables à la moyenne canadienne, sauf en ce qui a trait aux grandes surfaces spécialisées, qui préoccupent moins les gestionnaires ontariens que leurs homologues des autres régions du pays.

---

### **Les magasins continueront d'affronter la concurrence des services de restauration qui visent une clientèle n'ayant ni le temps ni l'envie de cuisiner.**

---

Lors des entrevues, certains grossistes ont exprimé des préoccupations au sujet de l'impact des hypermarchés et des clubs-entrepôts qui affichent des prix tellement bas que les petits détaillants indépendants n'hésitent pas à se procurer dans ces commerces — au détriment des grossistes — des produits en vrac qu'ils revendent à leurs clients.



Les magasins continueront d'affronter la concurrence des services de restauration qui visent une clientèle n'ayant ni le temps ni l'envie de cuisiner. Bien que cette tendance soit moins marquée au Canada qu'aux États-Unis (le tiers des dépenses en alimentation au Canada et la moitié aux États-Unis), on prévoit qu'elle s'accroîtra. De fait, la concurrence pourrait s'intensifier si l'industrie de la restauration réussit à convaincre les législateurs que les produits vendus par les détaillants en alimentation soient taxés au même titre que ceux vendus dans les restaurants.

Enfin, les réseaux émergents, tels que le magasinage sur Internet, auront une incidence sur les ventes et les bénéfices des magasins d'alimentation traditionnels. Toutefois, les observateurs ne s'entendent pas sur l'ampleur que prendra ce phénomène et sur le rythme de croissance des ventes par l'entremise d'Internet.

## La réglementation

Cette évolution de la concurrence se fera dans un cadre où l'industrie sera de plus en plus appelée à s'autoréguler, notamment dans les domaines de l'hygiène et de la salubrité des aliments, qui sont des préoccupations de premier ordre des consommateurs. Au fur et à mesure où les gouvernements continueront de réduire la taille de leurs effectifs, nous pouvons nous attendre à ce qu'ils lancent des initiatives de dérégulation et confient la responsabilité de la réglementation à l'industrie.

Un grand nombre de gestionnaires s'attendent à ce que l'Accord de libre-échange Nord Américain fera du continent un marché unique et que les entreprises canadiennes et américaines se livreront concurrence dans les deux pays. Bien que cela ouvrira la porte du marché américain aux entreprises canadiennes, l'ALÉNA permet — et continuera de permettre — aux concurrents américains disposant de très vastes ressources de pénétrer le marché canadien. Par exemple, avec l'acquisition de la compagnie Woolco, la société américaine Walmart devrait être en mesure d'exploiter 150 commerces au Canada d'ici 1998.

---

**Il s'agira notamment de réseaux alternatifs ou de sources non traditionnelles, c'est-à-dire des magasins qui ne sont pas à proprement parler des épiceries, mais qui offrent une certaine sélection de produits alimentaires dans le cadre de leur stratégie globale de marketing.**

---



L'harmonisation progressive de la réglementation concernant les aliments dans les deux pays ne fera que confirmer leurs attentes. Certains gestionnaires estiment que les détaillants pourraient avoir à affronter la concurrence de fournisseurs se spécialisant dans l'expédition directe de leurs produits aux consommateurs.

## Les stratégies concurrentielles des entreprises

Selon des observateurs de l'industrie, la concurrence qui ira en s'intensifiant au cours des cinq à dix prochaines années limitera la capacité des magasins d'alimentation traditionnels de hausser le prix de leurs produits. Bien que les gestionnaires prévoient que les marges bénéficiaires demeureront stables au cours des cinq prochaines années, cela ne surviendra que si les magasins d'alimentation font face avec succès à l'intensification de la concurrence en adoptant des stratégies visant à contrôler les coûts et à améliorer la productivité. À cet égard, les entreprises devront :

- restructurer leurs activités pour améliorer leur efficacité;
- recourir de plus en plus à la technologie.

### ***Se restructurer pour améliorer l'efficacité***

#### **Les commerces de détail — La restructuration de l'industrie**

*D'autres fusions pourraient survenir dans l'industrie.* On s'attend à ce que certains détaillants importants sur la scène régionale continueront d'investir dans l'établissement d'un réseau national, ce qui laisse entrevoir le regroupement de petits commerces et un accroissement de la concentration au sein de l'industrie. Il est fort probable aussi que le même phénomène survienne également chez les grossistes.

Les entreprises qui comptent des installations dans diverses régions cherchent à *centraliser certaines fonctions*, comme les achats, au profit de leur siège social. Il est fort probable que la plupart des grands détaillants et grossistes décideront de centraliser leurs achats dans un seul endroit.

#### Les commerces de détail — La restructuration des magasins

*On s'attend aussi à ce que d'importants changements surviennent dans les magasins.* Dans le cadre d'une restructuration globale privilégiant l'agrandissement de magasins plutôt que leur nombre, les experts s'attendent à de nombreuses fermetures de magasins de taille moyenne parallèlement à l'ouverture de magasins de plus grande taille ou à la transformation des magasins existants en vue d'offrir plus de services. Ces changements auront lieu dans un marché caractérisé par :

- d'immenses magasins-entrepôts qui présenteront un vaste assortiment de produits (y compris de nouveaux produits et des marques maison), pratiqueront une politique de bas prix et offriront peu de services. En d'autres mots, des commerces qui cibleront une clientèle à la recherche des meilleurs prix;
- des hypermarchés qui offriront plus de produits et de services non alimentaires et viseront une clientèle privilégiant le service et l'aspect pratique plutôt que le coût;
- de petits magasins qui occuperont des marchés à créneaux et mettront l'accent sur le service; et
- des épiceries de type dépanneur.

On constate que différents magasins de vente au détail de produits alimentaires ont tendance à adopter des stratégies concurrentielles distinctes. Certains s'appliquent à *minimiser les coûts* en réduisant souvent les services offerts. Bon nombre de ces commerces explorent les avantages de la sous-traitance ou de la centralisation de certains rayons tels que la boucherie, la charcuterie ou les fruits et légumes dans le but de réduire les coûts. D'autres adoptent aussi des politiques et des pratiques de recrutement qui favorisent le travail à temps partiel en raison de leur impact sur le coût des salaires. (Ces questions sont abordés plus en profondeur dans un chapitre ultérieur.)

D'autres encore privilégient *les services* — offrant parfois un éventail de services non associés à l'alimentation (nettoyage à sec, développement de photos, pharmacie, etc.); d'autres commerces revoient leur éventail de produits pour qu'il reflète leur clientèle principale qui peut être composée de groupes ethniques ou de personnes plus âgées. De nombreux magasins offrent des services d'emballage ou de livraison à domicile, et même de transport pour les aînés. Il y en a aussi qui apprennent à mieux connaître leurs produits et s'appliquent à parfaire leur connaissance de l'ali-

mentation. Dans cet esprit, certains ont commencé à fournir les services de conseillers en alimentation et en nutrition dans le but d'aider leurs clients à choisir les aliments les plus nutritifs et à préparer des repas équilibrés. Enfin de nombreux magasins utilisent de plus en plus les marques privées pour développer et maintenir la fidélité de la clientèle.

Dans ce processus, *les épiciers indépendants qui ne peuvent pas habituellement être compétitifs sur le plan de la tarification, auront à relever un défi déterminant.* Pour éviter d'être victimes de cette restructuration, les indépendants devront trouver un moyen de se distinguer en offrant des produits et services distincts, et ce, tout en renforçant leur relation avec leur grossiste ce qui sera à l'avantage des deux parties. Les indépendants devront adopter des stratégies concernant les produits et services offerts, notamment :

- déterminer une gamme de produits (par exemple fruits et légumes, boulangerie, boucherie) leur permettant de se faire une réputation sur le plan du prix et de la qualité;
- déterminer les produits (souvent en vrac) à l'égard desquels ils ne feront pas concurrence à d'autres magasins;
- établir et maintenir une présence et une image dans la communauté au moyen de contacts personnels et d'une grande compréhension de la communauté et des préférences alimentaires de ses habitants (cette stratégie est souvent celle des magasins établis dans de petites communautés ou dans certains quartiers de plus grands centres urbains).

Les épiciers indépendants font aussi face à des défis importants. D'une part, ils doivent veiller à conserver leur statut d'indépendant, face à la possibilité que les distributeurs utilisent de plus en plus certains mécanismes de contrôle (comme les politiques d'achat, les conditions de financement, les programmes de marque maison) qui permettent d'accroître leur contrôle sur les décisions des indépendants relatives aux sources d'approvisionnement et aux achats. D'autre part, les distributeurs et les indépendants entretiennent une relation axée sur l'interdépendance, ce qui signifie que les succès commerciaux des distributeurs seront liés aux succès commerciaux des indépendants. Il en découle que le renforcement de leur relation ne pourra être que bénéfique aux deux parties. Au Québec où il y a un nombre relativement élevé d'épiciers indépendants, cela constitue un défi tout particulièrement important.

#### La vente en gros

Les grossistes aussi tentent de restructurer leurs activités pour améliorer leur efficacité et poursuivent diverses stratégies à cette fin. Par exemple, certains ont décidé de

centraliser leurs activités liées à l'entreposage et à la distribution alors que d'autres confient ces tâches à des tierces parties. Environ la moitié des répondants à l'enquête menée dans tout le Canada auprès d'experts de l'industrie estiment que le recours à la sous-traitance pour l'entreposage ou la distribution tend à se répandre. Ces perceptions sont plus fortes en Ontario et en Colombie-Britannique où de telles pratiques sont déjà courantes.

Les entrevues ont fait ressortir que de nombreux grossistes, souvent dans les plus grandes chaînes, prennent des mesures pour soutenir plus activement leurs détaillants en centralisant les achats ou en offrant des cours et programmes de formation à l'intention des employés des détaillants.

### ***Une utilisation de plus en grande de la technologie***

La principale approche technologique utilisée dans l'industrie est l'Efficacité continuellement renouvelée (ECR). Il s'agit d'une stratégie au moyen de laquelle les distributeurs et les fournisseurs travaillent en étroite collaboration pour offrir les meilleurs prix aux consommateurs. L'ECR est un système au moyen duquel les détaillants, les grossistes et les fournisseurs unissent leurs efforts en ayant recours à des technologies particulières comme les codes à barre et l'échange électronique de données (ÉÉD). L'objectif consiste à s'assurer que les commandes et les livraisons de produits sont fonction de la demande de consommation réelle ou prévue. L'ECR permet de réduire au minimum les stocks et les coûts connexes et de maximiser la variété de produits offerts au consommateur.

L'ECR est semblable à la méthode du juste à temps adoptée par l'industrie de la fabrication mais appliquée à la distribution. Fait important, son utilisation exige un niveau élevé de confiance et de collaboration entre détaillants, grossistes et fournisseurs.

De plus en plus, on prévoit que l'ECR deviendra partie intégrante de toutes les facettes de l'industrie et des méthodes de gestion. Toutefois, comme le passage à l'ECR nécessite des investissements considérables dans la technologie, les entreprises disposant des ressources financières nécessaires — habituellement les grandes chaînes et les grossistes — ont une longueur d'avance sur leurs concurrents.

Mais cinq activités/technologies décideront si l'ECR continuera de connaître des succès.

L'adoption de ces technologies/activités devrait transformer rapidement l'industrie canadienne de la vente au détail et en gros de produits alimentaires ainsi que les industries de production au cours des cinq prochaines années. Au même moment, des différences marquées apparaîtront entre les chaînes de magasins et les épiceries

indépendantes au fur et à mesure où ces technologies se répandront. Les principaux changements escomptés sont les suivants :

#### **1. Balayage électronique de données :**

**À l'heure actuelle :** Un taux d'efficacité de plus de 80 % dès le premier essai.

**Dans cinq ans :** Un taux d'efficacité de 100 % dès le premier essai. Les chaînes de magasins d'alimentation et les épiciers indépendants pourront utiliser les données obtenues par le balayage pour assurer le réapprovisionnement. Toutefois, bien que certains magasins et leurs distributeurs utiliseront la formule de l'approvisionnement continu avec quelques fournisseurs, on ne s'attend pas à ce que les épiciers indépendants fassent de même.

#### **2. Échange électronique de données (ÉÉD) :**

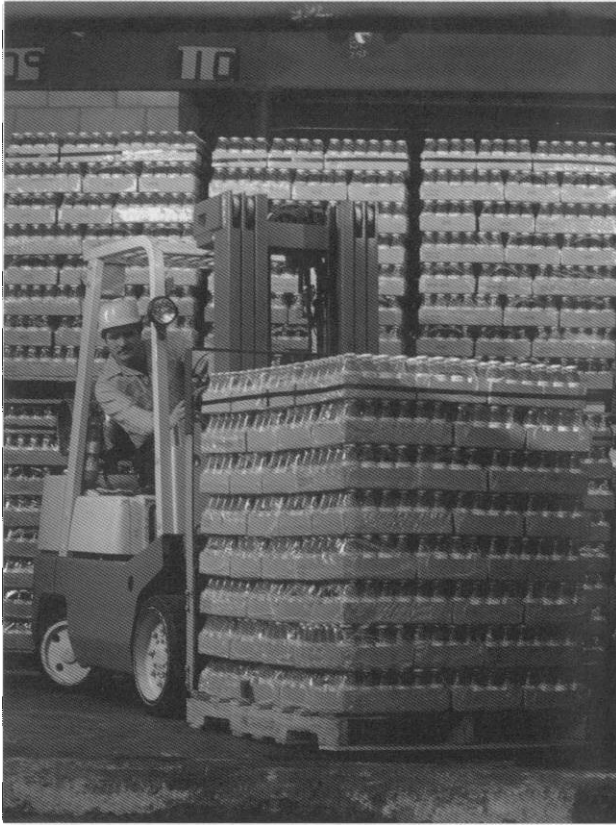
**À l'heure actuelle :** Toutes les principales chaînes d'alimentation nationales et régionales et tous les principaux grossistes utilisent l'échange électronique de données, principalement pour les bons de commande, la facturation et les mouvements des stocks. On estime toutefois que moins de 25 % de détaillants indépendants utilisent l'ÉÉD.

**Dans cinq ans :** l'ÉÉD devrait être le principal moyen de transmission des bons de commande et des factures entre les chaînes de magasins, les grossistes et leurs fournisseurs. On estime que 75 % des distributeurs et des fournisseurs utiliseront l'ÉÉD pour d'autres types d'information, comme les préavis d'expédition, le transfert électronique de fonds et les données sur le mouvement des stocks dans les magasins. On prévoit que la plupart des épiciers indépendants auront aussi adopté l'ÉÉD, mais l'utiliseront surtout pour transmettre les bons de commande et les factures.

#### **3. L'approvisionnement continu :**

**À l'heure actuelle :** Les principales chaînes d'alimentation utilisent la formule avec au moins deux ou trois grands fournisseurs. La plupart des grossistes l'utilisent dans l'entrepôt seulement. Quant aux épiciers indépendants, ils n'utilisent presque pas cette formule.

**Dans cinq ans :** Tous les principaux magasins de gros et de détail ainsi que certaines épiceries indépendantes devraient utiliser cette formule pour traiter avec la plupart de leurs fournisseurs principaux et secondaires. Les plus petits détaillants indépendants utiliseront peu la formule en raison de l'investissement qu'elle nécessite.



#### 4. La comptabilité par activités(CPA) :

**À l'heure actuelle :** On estime que moins de 5 % des magasins d'alimentation et certains magasins de gros appliquent cette méthode comptable. Certains magasins commencent à fonder leurs activités de tarification et de promotion sur cette méthode. Elle n'est pas utilisée présentement par les épiciers indépendants.

**Dans cinq ans :** Seules les principales chaînes d'alimentation et les plus importants grossistes utiliseront les principes de la gestion par activités pour déterminer la rentabilité d'un produit ou d'un groupe de références. Les épiciers indépendants continueront de peu utiliser cette méthode comptable.

#### 5. Gestion par catégorie de produits:

**À l'heure actuelle :** Cette activité est utilisée par la plupart des chaînes d'alimentation et des grossistes. La gestion par catégorie de produits est utilisée par la plupart des principaux fournisseurs. Peu d'épiciers indépendants ont adopté cette activité.

**Dans cinq ans :** La gestion par catégorie de produits deviendra le concept clé en matière de gestion de la plupart des magasins de détail et de gros. Certaines grandes épicerie indépendantes, mais peu de petites, auront établi des liens à cet égard avec leurs fournisseurs ou les grossistes.

### ***L'utilisation des technologies dans les différents secteurs de l'entreprise***

Chaque technologie (la majorité d'entre elles contribuent au processus de l'ECR) a une incidence sur différents secteurs des entreprises. Il importe de comprendre ces différences car elles ont des répercussions sur les fonctions des différents secteurs, et éventuellement sur les compétences des employés travaillant dans ces secteurs. Cette question est traitée plus particulièrement au Chapitre 4.

L'introduction des technologies de l'information *dans le siège social* permettra grandement d'améliorer le processus de prises de décisions. Voici certaines applications particulières :

- Les bases de données sur la fidélité de la clientèle facilitent le micro-marketing et améliorent la prise de décisions en matière d'achat
- Les systèmes d'achat à terme et de prévision de la demande accélèrent le processus d'approvisionnement car les décisions en matière d'achat peuvent être prises par anticipation sur la demande
- Les logiciels de gestion par groupe de référence, de gestion de l'espace disponible et de modélisation de la sélection de produits améliorent le processus décisionnel dans le magasin
- Le transfert électronique de fonds accélère les transactions et réduit leurs coûts

*Dans le magasin*, deux développements technologiques auront une grande incidence sur les activités futures :

- L'utilisation par le client du lecteur optique de codes à barres, à l'essai à l'heure actuelle, aura une incidence significative sur l'emploi de caissier (l'utilisation répandue de ce système n'est pas prévue pour l'instant)
- Les systèmes de soutien de la prise de décision aideront les gestionnaires des magasins à traiter le nombre grandissant de données générées par les technologies axées sur le balayage optique, à interpréter ces données et à en tenir compte dans leurs décisions d'achat, de marchandisage, etc. Cela permettra de cibler la commercialisation dans le magasin à l'aide des cartes de fidélité, et d'améliorer la sélection de produits en fonction des conditions du marché local

*Dans les entrepôts et les centres de distribution*, les technologies suivantes viendront simplifier les fonctions liées à la logistique/distribution :

- L'échange électronique des données — la transmission directe des données associe les produits aux clients, réduit les stocks et la période d'entreposage,

améliore l'efficacité de la manutention tout au long du processus d'approvisionnement et réduit les coûts

- Les systèmes de localisation par radiofréquence et l'immatriculation des palettes (chariots élévateurs) — accélère la localisation des produits dans les entrepôts, améliore la réception, l'entreposage et la récupération des produits
- Le transbordement — minimise le temps d'entreposage, réduit le temps consacré aux inventaires et les coûts

## Les principaux facteurs de succès

Reflétant les développements ci-dessus sur le plan des tendances de consommation, des pressions de la concurrence et de l'utilisation des nouvelles technologies, les entrevues auprès d'experts de l'industrie ont permis de cerner les principaux facteurs de succès suivants :

### La satisfaction de la clientèle

Les détaillants qui remporteront le plus de succès seront ceux qui comprennent l'évolution des besoins des consommateurs et peuvent y répondre. Ils sauront offrir des produits variés et frais et des mets préparés, garantir l'hygiène et la salubrité des produits et mettre l'accent sur l'aspect santé et nutrition ainsi que sur l'aspect pratique que représente le magasin unique. Ils devront aussi avoir des employés connaissant mieux les produits et capables de conseiller les clients en matière de nutrition ou de préparation des aliments.

Au même moment, les détaillants devront pouvoir attirer et récompenser les clients fidèles en utilisant des outils comme les marques privées, la gestion par groupes de références et le micro-marketing. Par contre, il faudra que les gestionnaires dans les magasins apprennent à se servir de ces outils d'information.

Les grossistes qui sauront aider les détaillants à satisfaire les besoins de leur clientèle connaîtront le succès.

### L'utilisation de l'ECR

Cet outil est appelé à être utilisé couramment dans l'industrie au fur et à mesure où les entreprises s'appliqueront à réduire les stocks et les coûts. Dans ce contexte, les détaillants — tout particulièrement dans le magasin mais aussi au siège social — devront apprendre à utiliser au maximum l'information disponible pour améliorer l'efficacité et simplifier la logistique.

Les grossistes devront participer activement aux initiatives associées à l'ECR et aux pratiques, comme le transbordement, qui soutiennent ces initiatives.

### Des prix concurrentiels

Les détaillants dont les produits sont offerts à des prix concurrentiels auront du succès. Ils vendront des marques maison qui les distingueront efficacement de leurs concurrents et répondront aux besoins de leur clientèle au chapitre qualité-prix.

Par la restructuration et le contrôle des coûts, les grossistes devront appuyer les choix de produits et les stratégies en matière de tarification des détaillants.

Une approche axée sur la souplesse

La réussite sera fonction de la capacité de réagir rapidement aux besoins changeants des consommateurs en offrant de nouveaux produits, de nouveaux formats et de nouveaux services.

Les détaillants et les grossistes ayant une structure à intégration verticale qui seront en mesure de tirer parti de chaque volet du système seront bien positionnés. Quant aux épiciers indépendants, ils devront se démarquer de leurs concurrents, soit par des produits, des services ou la livraison à domicile, s'ils veulent rester dans la course.

### Perspective stratégique

Les types de magasin que les détaillants ouvriront dans des marchés particuliers devront refléter les besoins des consommateurs. Dans certains cas, il sera préférable de minimiser les coûts et d'ouvrir des magasins non sophistiqués. Alors que parfois, il sera préférable d'adopter une approche orientée davantage sur le service. Dans l'un ou l'autre des cas, la planification à long terme axée sur le client en utilisant la vaste quantité d'information disponible sur les préférences et le comportement des consommateurs devra remplacer les stratégies à court terme qui sont souvent intuitives.

### Partenariats

La création de partenariats au sein de l'industrie facilitera et appuiera la mise en oeuvre des facteurs de succès ci-dessus :

- Au fur et à mesure où les entreprises simplifient leurs structures organisationnelles, elles devront mener leurs activités dans un climat de collaboration et de partenariat entre le siège social et les magasins et abandonner les approches plus axées sur la hiérarchie. Une plus grande souplesse organisationnelle dans les magasins nécessitera une plus grande collaboration entre le siège social et les magasins pour appuyer une plus grande autonomie des magasins au chapitre de la prise de décision.
- Le patronat et les syndicats en ayant une vision commune de l'industrie et en engageant des efforts

en ce sens seront en mesure de concevoir une stratégie pour faire face aux pressions concurrentielles. L'élaboration d'une telle stratégie pourra profiter aux deux parties.

- Les activités associées à l'ECR nécessiteront que les détaillants, les grossistes et les fournisseurs entretiennent des rapports plus empreints de confiance.
- Les détaillants indépendants devront relever un défi particulier, soit développer des partenariats avec les grossistes et les fournisseurs tout en conservant leur statut d'indépendant.

## **Répercussions de ces tendances sur les ressources humaines**

Les tendances du marché, les pressions liées à la concurrence et l'évolution technologique auront des répercussions importantes directes sur l'avenir des ressources humaines de l'industrie. Comme il a été souligné, les stratégies concurrentielles des entreprises sont axées tantôt sur la minimisation des coûts, tantôt sur la maximisation des services et tantôt sur une combinaison des deux approches. Ces stratégies intégreront une variété de facteurs, touchant notamment la configuration des magasins, la restructuration des entreprises et l'adoption de nouvelles technologies. Un aspect fondamental de ces stratégies sera comment les gens de l'industrie — les gestionnaires, les employés, les membres des syndicats — contribueront à leur poursuite et à leur succès. En conséquence, il sera essentiel pour assurer le succès de ces stratégies d'adopter des approches et pratiques en matière de gestion des ressources humaines compatibles.

Les chapitres qui suivent abordent précisément la question des ressources humaines au sein de l'industrie, établissant d'abord le profil des emplois et de la main-d'œuvre. Nous discuterons par la suite des pratiques en matière de gestion des ressources humaines et des besoins en formation des travailleurs. Enfin, nous conclurons sur un exposé des principaux défis et problèmes en ce domaine auxquels fera face l'industrie au cours des cinq prochaines années.



# Profil de l'emploi et de la main-d'oeuvre chez les détaillants et grossistes en alimentation

## INTRODUCTION

### CARACTÉRISTIQUES DE LA MAIN-D'OEUVRE

- Niveaux et tendances de l'emploi sur la scène nationale
- Les niveaux régionaux de l'emploi
- Croissance future de l'emploi
- L'emploi selon la profession
- L'emploi à temps partiel et à temps plein
- La composition de la main-d'oeuvre selon le sexe
- Le profil de la main-d'oeuvre selon l'âge
- Niveau de scolarisation

### CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI ET DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- Les gains horaires
- Le taux de roulement du personnel
- Le niveau de syndicalisation
- Changements apportés à l'organisation de milieu du travail
- Aspects du milieu de travail et relations patronales-syndicales
- Conséquences du profil de la main-d'oeuvre et de l'emploi sur l'analyse

## Introduction

Au fur et à mesure où les entreprises d'un secteur industriel conçoivent et mettent en oeuvre des stratégies pour assurer leur compétitivité dans un environnement commercial très compétitif, elles apportent des changements qui, bien souvent, ont des répercussions importantes sur la main-d'oeuvre. Les questions et problèmes liés à la gestion des ressources humaines ont une incidence déterminante sur la compétitivité d'une entreprise et sur ses succès à long terme. À court et à moyen terme, une entreprise réussira à apporter des changements fructueux que si ses stratégies en matière de ressources humaines viennent compléter les modifications à sa stratégie d'affaires.

Pour mieux comprendre les besoins et défis en ce domaine auxquels fait face le secteur de la vente au détail et en gros d'aliments, il nous faut commencer par dresser un profil de l'emploi et de la main-d'oeuvre de l'industrie. Cela nous renseignera sur les tendances et les niveaux de l'emploi, les professions, la composition de la main-d'oeuvre selon le sexe, l'âge et le niveau de scolarisation, mais nous éclairera aussi sur les revenus, le taux de roulement et de syndicalisation et les relations patronales-syndicales. En dressant ce profil, nous pourrions aussi cerner rapidement les secteurs où des problèmes pourront surgir lorsque les besoins anticipés de l'industrie changeront.

Le Recensement de la population canadienne constitue la source d'information la plus exhaustive qui nous permet d'établir un profil de la main-d'oeuvre d'une industrie. Malheureusement, les données sur les industries et les professions du Recensement de 1996 ne sont pas encore disponibles. Nous avons donc dû utiliser des données provenant d'autres sources lorsque cela était possible pour dresser un profil plus à jour que ne le permet le Recensement de 1991.

---

### **Les questions et problèmes liés à la gestion des ressources humaines ont une incidence déterminante sur la compétitivité d'une entreprise et sur ses succès à long terme.**

---

Les données utilisées proviennent de trois enquêtes de Statistique Canada, à savoir l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH), l'Enquête sur la population active (EPA) et l'Enquête de 1994 sur l'éducation et la formation des adultes (EÉFA). Nous avons aussi utilisé le Fichier de données longitudinales du ministère fédéral du Développement des ressources humaines. Enfin, les entrevues et les groupes de consultation qui ont été tenues dans le cadre de la présente étude

nous ont fourni de l'information qualitative qui a permis de compléter les données du Recensement et des enquêtes.

La première section du profil examine les changements qui sont survenus dans les niveaux de l'emploi, la fréquence de l'emploi à temps plein et à temps partiel ainsi que la composition de la main-d'oeuvre selon le sexe et le niveau de scolarisation. La seconde section traite des gains horaires, du taux de roulement, du niveau de syndicalisation et des relations patronales-syndicales.

## Caractéristiques de la main-d'oeuvre

### Niveaux et tendances de l'emploi sur la scène nationale

L'industrie de la vente au détail et en gros d'aliments est l'un des principaux employeurs de l'économie canadienne. Le Tableau 3.1 révèle que 330 716 personnes travaillaient dans le secteur de la vente au détail de produits alimentaires en 1995, et 65 645 dans le secteur de vente en gros. L'emploi chez les détaillants en alimentation a augmenté de 29 p.100 depuis 1983 et de 12,7 p. 100 chez les grossistes. Toutefois, la croissance de l'emploi dans les deux secteurs n'a pas été constante; entre 1983 et 1995, l'emploi dans les deux secteurs a en fait atteint un sommet en 1990 et a connu une baisse par la suite. Depuis 1990, plus de 21 000 emplois ont été supprimés chez les détaillants et 8 680 emplois chez les grossistes.

**TABLEAU 3.1: NIVEAUX D'EMPLOI DANS LES COMMERCES DE VENTE AU DÉTAIL ET EN GROS DE PRODUITS ALIMENTAIRES ENTRE 1983 ET 1995**

	En gros	De détail
1983	58 266	256 353
1990	74 325	351 262
1995	65 645	330 716

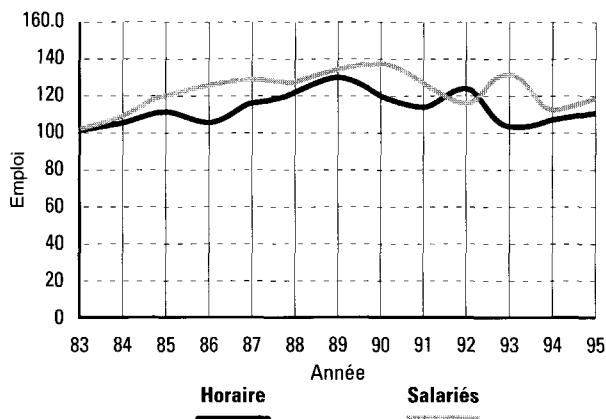
Source : Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, Statistique Canada

Au cours de cette période, l'emploi chez les travailleurs salariés et les travailleurs rémunérés à l'heure a connu des variations différentes, et cela a été tout particulièrement vrai dans les commerces de détail.

Le Graphique 3.1 montre que dans le secteur des grossistes en alimentation, l'emploi a atteint un sommet en 1989 chez les travailleurs rémunérés à l'heure et en 1990 chez les travailleurs salariés. Depuis lors, ce secteur rapporte une baisse nette du nombre d'emplois. Dans l'ensemble, l'emploi tant chez les travailleurs salariés que leurs homologues rémunérés à l'heure de ce secteur précis demeure en-deçà des niveaux atteints en 1989-1990. Entre 1983 et 1995, les travailleurs rémunérés à l'heure ont vu leur part du nombre total d'emplois baisser légèrement, passant de 56,9 à 54,5 p. 100.



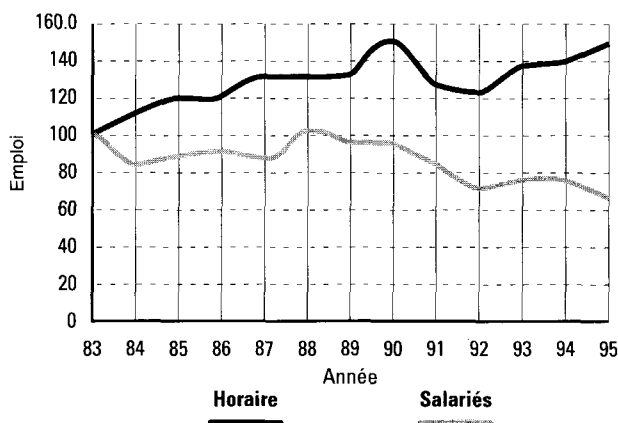
**GRAPHIQUE 3.1: INDICE DE L'EMPLOI (1983=100) - GROSSISTES EN ALIMENTATION**



Source : Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, Recensement de 1996, Statistique Canada

Le secteur de la vente au détail de produits alimentaires a connu une évolution différente. Nous voyons au Graphique 3.2 que l'emploi chez les travailleurs salariés diminue constamment depuis 1988. L'emploi chez les travailleurs horaires a atteint un sommet en 1990 puis a chuté brusquement. Il y a eu un redressement de la situation en 1992 et l'emploi chez les travailleurs horaires est depuis à la hausse. Il en résulte qu'en 1995, l'emploi chez les travailleurs horaires était seulement de 1 p. 100 inférieur au sommet enregistré en 1990. La diminution nette du nombre d'emplois dans le secteur de la vente au détail depuis 1990, comme le montre le Tableau 3.1, est presque entièrement imputable aux emplois supprimés chez les travailleurs salariés. En 1995, ces travailleurs représentaient 12,1 p. 100 de l'emploi total dans la vente au détail de produits alimentaires — soit une baisse considérable par rapport à 1983 lorsqu'ils occupaient 23,5 p. 100 des emplois.

**GRAPHIQUE 3.2: INDICE DE L'EMPLOI (1983=100) - DÉTAILLANTS EN ALIMENTATION**



Source : Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, Statistique Canada

La réduction du nombre d'emplois parmi les travailleurs salariés chez les détaillants en alimentation reflète un certain nombre de facteurs tant sur le plan macro-organisationnel que micro-organisationnel qui ont été mentionnés lors des entrevues et des visites d'entreprises. Sur le plan macro-organisationnel, ces facteurs sont la réduction des effectifs et la consolidation des activités. Sur le plan micro-organisationnel, ces facteurs reflètent les changements apportés aux formats des magasins, formats qui nécessitent moins de gestionnaires par dollar de marchandise vendue ainsi que la suppression d'un certain nombre de postes de cadre, comme celui de directeur adjoint, dans certains magasins. Au même moment, des travailleurs salariés ont été remplacés dans certains cas par des travailleurs rémunérés à l'heure.

**Les niveaux régionaux de l'emploi**

Le Tableau 3.2 compare l'emploi par grande région du pays avec la taille de la population de cette région en 1995. Comme la demande totale de biens alimentaires d'une région donnée dépend dans une grande mesure de la taille de la population de cette région, les niveaux de l'emploi au sein de l'industrie par province ou région reflètent les niveaux correspondants de population.

**Croissance future de l'emploi**

**Le secteur des détaillants en alimentation**

Il est toujours très difficile de prédire avec précision les variations du nombre d'emplois dans une industrie. Cela est encore plus difficile dans le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires en raison de nombreux facteurs qui ont un impact sur le secteur, dont certains sont mesurables et d'autres qui ne le sont pas. Nous exposons dans les paragraphes suivants les divers facteurs qui auront une incidence sur l'emploi au cours des trois à cinq prochaines années et nous nous prononçons sur leur impact général possible.

**TABLEAU 3.2 : RÉPARTITION DE L'EMPLOI SELON LA RÉGION ET LA TAILLE DE LA POPULATION — 1995**

	Part de la population nationale	Part de l'emploi national dans le comm. de détail	Part de l'emploi national dans le comm. en gros
Atlantique	8,2%	8,1%	10,6%
Québec	24,7%	23,5%	29,4%
Ontario	37,2%	37,5%	32,6%
Ouest	29,8%	30,8%	27,5%

Source : Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, Recensement de 1996, Statistique Canada

*La croissance de la population* aura une grande incidence tant sur la croissance des ventes de produits alimentaires que sur l'emploi chez les détaillants en alimentation. Bien qu'on peut s'attendre à une certaine croissance de l'emploi dans ce secteur attribuable à une augmentation de la population, il est assez improbable qu'elle soit très importante; les projections de Statistique Canada révèlent que la population canadienne augmente à peine un peu plus de 1 p. 100 par année — un taux de croissance qui ne devrait pas changer dans un proche avenir. Toutefois, on constate que la population n'augmente pas selon le même rythme dans toutes les régions du pays. Sur la scène nationale, la population a augmenté de 5,7 p. 100 entre 1991 et 1996, mais la population en Colombie-Britannique a connu une hausse de 13,5 p. 100, l'Ontario de 6,6 p. 100 et l'Alberta de 5,9 p. 100. Comme il est prévu qu'au cours des trois à cinq prochaines années, la population de ces provinces continuera de croître à des taux supérieurs à celui de la moyenne nationale, on peut donc s'attendre à ce que l'emploi dans le secteur de la vente au détail d'aliments dans ces provinces puisse enregistrer une certaine croissance.

*Le revenu personnel disponible* est un autre facteur qui influencera la vente d'aliments et donc l'emploi dans ce secteur. Les Canadiens ne dépensent que de 9 à 10 p. 100 de leur revenu personnel disponible au titre de l'alimentation et nous savons empiriquement que lorsque les revenus augmentent, la proportion des revenus consacrées à l'alimentation enregistre une baisse. Néanmoins, il existe toujours une certaine marge d'expansion en ce domaine, quoique comme nous l'avons expliqué dans un chapitre précédent, la majeure partie des gains proviendra d'une augmentation des services de restauration plutôt que d'augmentations importantes du volume de la demande d'aliments. Cet accroissement des ventes au détail d'aliments reflète les augmentations du revenu personnel disponible au cours des trois à cinq prochaines années et, par la suite, dépendra dans une très large mesure des succès que remporteront les détaillants face aux services de restauration.

Les entrevues ont cerné un certain nombre d'autres facteurs qui reflètent tous les réponses des entreprises pour survivre dans un environnement commercial hautement compétitif, réponses qui ont tendance à se traduire par des réductions de personnel. Par exemple :

- Certains magasins voient les marchandiseurs à grand volume et les magasins-entrepôts gruger leur part du marché, et cela signifie souvent pour les employés une réduction du nombre d'heures de travail et des mises à pied.
- D'autres magasins ont décidé de confier à des sous-traitants une partie de leurs activités; l'option de la sous-traitance est continuellement explorée. En

effet, la sous-traitance réduit aussi le nombre d'emplois chez les détaillants en alimentation, quoiqu'elle signifie habituellement une hausse de l'emploi dans d'autres secteurs.



- Dans le cadre de leur stratégie pour renforcer leur compétitivité, certaines compagnies consolident leurs opérations ce qui entraînent aussi une réduction de l'emploi. Certaines entreprises s'appliquent à centraliser certaines activités comme la boucherie, ce qui signifie généralement une réduction du nombre d'emplois chez les commis bouchers.
- Certaines entreprises ferment aussi leurs magasins de moyenne taille moins efficaces et en ouvrent de plus grands qui sont plus efficaces. Le résultat net est une diminution du nombre d'employés nécessaires par 1 000 dollars de vente.
- Les entreprises examinent l'intérêt des nouvelles technologies, comme l'auto-balayage électronique de l'information. Si elles s'avèrent efficaces et sont adoptées à grande échelle, elles entraîneront une réduction de l'emploi dans les magasins. Les experts interviewés ont des opinions différentes quant aux répercussions probables de ces nouvelles technologies.
- L'utilisation de l'Internet pour faire l'épicerie suscite des discussions et des suppositions et fait l'objet de nombreuses recherches. Selon une récente étude<sup>2</sup>, les possibilités qu'Internet soit adopté d'ici 2005 comme véhicule de choix pour faire l'épicerie sont plutôt modérées, mais les auteurs de cette étude mentionnent combien les vues sur cette question diffèrent d'une personne à une autre. Ils nous rappellent que d'autres technologies comme le téléphone ou les guichets bancaires électroniques n'ont pas été adoptées du jour au lendemain. L'étude mentionne tout de même que les perspectives d'avenir d'Internet sur le plan du magasinage sont positives et que les problèmes techniques (par ex. : la sécurité des transactions, la vitesse d'accès, la distribution, etc.) seront un jour solutionnés. Ses auteurs concluent

en affirmant qu'Internet ne deviendra un mode de magasinage populaire que lorsque la communauté des commerces de vente au détail l'acceptera — un développement qui ne surviendra que lorsque l'ensemble des consommateurs seront familiers avec l'informatique.

Toutefois, d'autres facteurs (autre que la croissance de la population et des revenus) font contrepoids aux facteurs que nous venons d'expliquer. Ces autres facteurs pourraient entraîner des augmentations de l'emploi. En effet, le secteur de la vente au détail d'aliments se compose d'un vaste groupe varié de compagnies, chacune suivant sa propre stratégie. Les entrevues suggèrent que les commerces de détail qui adoptent par exemple une stratégie axée sur le service à la clientèle ont habituellement besoin d'un plus grand nombre d'employés que les magasins qui poursuivent une stratégie de tarification concurrentielle. La croissance de l'emploi dans le premier type d'établissement pourra peut-être compenser la réduction du nombre d'emplois dans les établissements du second type. De plus, même si certains magasins ont réduit leurs effectifs dans certains rayons, elles augmentent le nombre d'employés d'autres rayons. Par exemple, certains magasins ont ouvert des pharmacies et offrent des services semblables, et d'autres commerces prévoient faire de même. Au niveau macro-organisationnel en particulier et, dans certains magasins, le traitement de l'information est un autre domaine en pleine expansion.

Dans cet environnement hautement compétitif, *les propriétaires des commerces indépendants* feront face à des défis particuliers dans le domaine de l'emploi qui seront liés au succès des efforts qu'ils engageront pour se distinguer de leurs compétiteurs de plus grande taille. Éviter d'être victimes de la popularité des plus grands magasins qui offrent de meilleurs prix et une plus vaste gamme de services exercera de puissantes pressions sur les indépendants; et ce défi aura aussi des répercussions sur l'emploi dans les commerces indépendants qui auront moins su se distinguer. Ceux qui sauront concevoir et poursuivre des stratégies compétitives distinctives (par exemple, une excellente connaissance de leur marché ou encore une spécialisation de haut niveau dans un domaine particulier) pourront probablement tirer leurs épingles du jeu.

En résumé, de nombreux facteurs auront une incidence tant positive que négative sur l'emploi. En 1995, il y avait 11,5 employés dans le secteur des commerces d'alimentation au détail par 1 000 habitants comparativement à 12,9 en 1990. Si ce ratio demeure constant au cours des prochaines années, alors la croissance de la population entraînera la création de 17 000 emplois d'ici l'an 2001, ou une augmentation d'environ 1% par année. Mais les facteurs discutés dans les paragraphes précédents, comme une

réduction du nombre de magasins et l'ouverture de commerces à très grande surface et les gains de productivité qui ont une incidence sur le ratio employé/population, font en sorte qu'il est probable que le ratio continuera de chuter d'ici l'an 2001, comme cela a été le cas entre 1990 et 1995. Une baisse additionnelle d'une même importance au cours des cinq prochaines années signifierait que l'emploi dans le secteur pourrait chuter d'au moins 20 000 emplois d'ici l'an 2001, et ce, malgré la croissance prévue de la population — encore une fois une baisse d'environ 1% par année.

---

**Dans cet environnement hautement compétitif, les propriétaires des commerces indépendants feront face à des défis particuliers dans le domaine de l'emploi qui seront liés au succès des efforts qu'ils engageront pour se distinguer de leurs compétiteurs de plus grande taille.**

---

En fait le résultat global dépendra en large partie des stratégies d'affaires particulières que les diverses entreprises du secteur adopteront et de leurs répercussions sur les ratios mentionnés ci-dessus. Toutefois, l'ampleur des changements prévus est petite — une augmentation ou une baisse annuelle de 1%. Dans la mesure où la variation du nombre d'emplois sera de cette ampleur, il y aura relativement peu de changement.

Un facteur qui pourrait contribuer à atténuer une telle diminution du nombre d'emplois serait une augmentation du nombre de travailleurs à temps partiel qui s'accompagnerait d'une réduction du nombre d'heures travaillées. Les nouvelles technologies pourront aussi créer des occasions d'emplois, tout particulièrement chez les travailleurs qui les concevront et les mettront en application. Tout compte fait, l'emploi continuera probablement de chuter lentement ou au mieux demeurera au même niveau au cours des cinq prochaines années.

Toutefois, il est essentiel de reconnaître que cette stabilité relative de l'emploi comportera fort probablement des suppressions d'emplois dans certains magasins et la création d'autres emplois ailleurs dans l'industrie. La fermeture de certains magasins sera compensée par l'ouverture ou l'élargissement d'autres commerces. Certaines personnes perdront leurs emplois et d'autres en trouveront. Cela est une question importante qui sera abordée dans un chapitre ultérieur.

### ***Les grossistes en alimentation***

L'emploi chez les grossistes de l'alimentation rapporte une baisse de 11,7 p. 100 depuis 1990, et comme on peut le con-

stater au Graphique 3.1, les pertes sont survenues tant chez les travailleurs salariés que leurs homologues rémunérés à l'heure. Les changements qui surviennent dans ce secteur précis ne sont pas moins graves que chez les détaillants.

- Le secteur semble avoir tendance à centraliser les activités liées à l'entreposage et à la distribution ce qui entraîne une réduction de l'emploi dans les centres de distribution qui ferment leurs portes.
- Les nouvelles technologies de l'informatique, comme l'ÉÉD, le balayage des codes à barres et les systèmes de dépistage des fréquences radioélectriques, rendent plus efficaces les activités d'entreposage. Elles permettent de réduire la taille des stocks et le nombre de travailleurs nécessaires dans les entrepôts.
- Le phénomène de la réduction des stocks et du personnel des entrepôts prendra encore plus d'importance au fur et à mesure où les entreprises adopteront une stratégie d'entreposage favorisant une circulation rapide des stocks, stratégie qui elle-même entraînera la mise en oeuvre de nouveaux processus comme le transbordement des marchandises.
- Certains grossistes perdent une partie de leurs clients qui sont des petites entreprises au profit des magasins-entrepôts.

En résumé, bien qu'il y aura une certaine croissance des activités des grossistes au cours des prochaines années qui correspondra à la croissance chez les détaillants, l'adoption de nouvelles technologies et de nouveaux processus neutralisera probablement toute augmentation possible de l'emploi qui pourrait découler de la croissance du volume d'affaires. Il est prévu que ce secteur précis continuera de perdre des emplois au cours des quelques prochaines années à un taux équivalent à celui enregistré entre 1990 et 1995.

### L'emploi selon la profession

Le Tableau 3.3 montre la distribution de l'emploi dans les secteurs de la vente au détail et en gros d'aliments selon la profession. Même si les données proviennent du Recensement de 1991 et qu'elles datent quelque peu, le tableau dresse néanmoins un profil général utile des principales professions dans les deux secteurs.

À la lecture du Tableau 3.3, on constate que les professions de la vente au détail d'aliments sont surtout concentrées dans quatre groupes, à savoir commis, caissiers, travailleurs qualifiés et gestionnaires. Ces quatre groupes représentent ensemble environ 85 p. 100 de tous les emplois de ce secteur. De son côté, la vente en gros de produits alimentaires comprend aussi une grande variété de professions dont surtout les représentants des ventes, les

employés des entrepôts, les travailleurs de bureau, les gestionnaires et les chauffeurs. Ces cinq groupes représentent tout près des deux tiers de tous les emplois de ce secteur.

À titre de référence, les tableaux A-2 et A-3 qui figurent à l'Annexe de l'étude présentent la distribution de l'emploi selon la profession sur une base régionale. On peut y voir que, dans l'ensemble, la distribution est assez semblable dans toutes les régions et dans les deux secteurs.

**TABLEAU 3.3: DISTRIBUTION DE L'EMPLOI DANS LE SECTEUR DE LA VENTE AU DÉTAIL ET EN GROS D'ALIMENTS SELON LA PROFESSION**

Secteur et profession	Part de l'emploi total (%)
<b>Détaillant en alimentation</b>	
Commis (épicerie et ventes)	31,6
Caissiers	22,8
Gestionnaires et superviseurs	17,5
Travailleurs qualifiés (boulangier, boucher, chef cuisinier)	11,7
Employés de bureau (non de gestion)	3,6
Manutentionnaires, chauffeurs	3,2
Travailleurs des services d'alimentation	1,8
Autres professions	7,8
<b>Grossiste en alimentation:</b>	
Manutentionnaires, préposés aux étagères	16,6
Représentants des ventes, acheteurs	12,8
Employés de bureau (non de gestion)	13,0
Gestionnaires	11,9
Chauffeurs	10,2
Caissiers, commis au détail	5,8
Expéditeurs, réceptionnaires	5,0
Travailleurs qualifiés (boucher, boulangier)	2,5
Autres professions	22,2

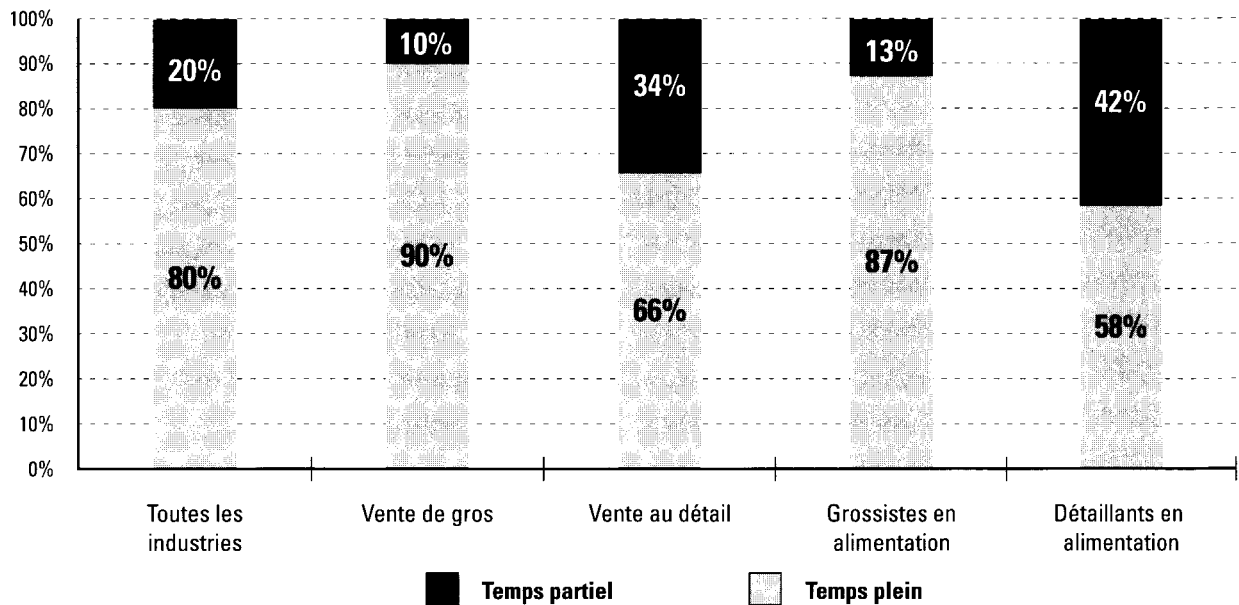
Source : Recensement de 1991, Statistique Canada

### L'emploi à temps partiel et à temps plein

#### Le secteur des détaillants en alimentation

La vente au détail de produits alimentaires est un secteur industriel unique en son genre en ce sens qu'il procure de l'emploi à un nombre relativement très élevé de travailleurs à temps partiel, c'est-à-dire qui travaillent moins de 30 heures par semaine. Les entreprises de la vente en gros d'aliments emploient aussi des travailleurs à temps partiel

**GRAPHIQUE 3.3 : PROPORTION DE L'EMPLOI À PLEIN ET À TEMPS PARTIEL 1991**



Source : Recensement de 1991, Statistique Canada

mais beaucoup moins que les détaillants en alimentation. Le Graphique 3.3 compare les ratios temps partiel/temps plein de ces deux secteurs aux ratios de la vente au détail et en gros en général et dans toutes les autres industries.

Selon le Recensement de 1991, 42 p. 100 des employés du secteur de la vente au détail de produits alimentaires travaillaient à temps partiel; l'Enquête sur la population active est arrivée à une conclusion presque similaire (44,4%) pour cette année-là, comme le montre le Tableau 3.4. Nous voyons aussi à ce tableau que l'emploi à temps partiel chez les détaillants en alimentation a augmenté durant la dernière décennie et représente maintenant tout près de 50 p. 100 de tous les emplois.

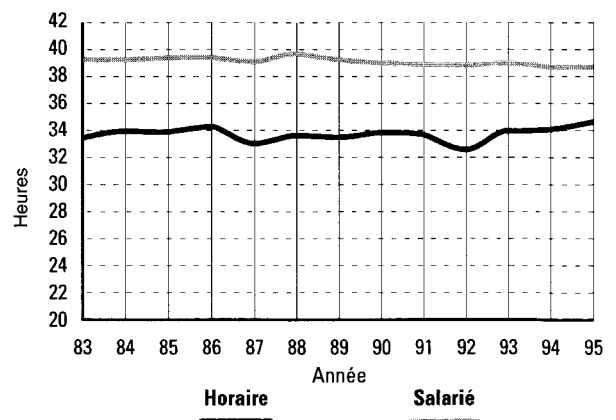
**TABLEAU 3.4 : EMPLOI À TEMPS PLEIN ET À TEMPS PARTIEL CHEZ LES DÉTAILLANTS EN ALIMENTATION, 1989-1996**

Année	Emploi à temps plein (000)	Emploi à temps partiel (000)	Emploi total. chez les détail en ali. (000)	Part de l'emploi à temps part. (%)
1989	197.6	136.1	333.7	40.8
1990	205.0	148.1	353.1	42.0
1991	195.2	155.9	351.1	44.4
1992	205.0	153.6	358.6	42.8
1993	181.5	150.4	332.0	45.3
1994	170.5	158.0	328.4	48.1
1995	192.6	153.1	345.7	44.3
1996	189.9	167.0	356.9	46.8

Source : Étude sur la population active, Statistique Canada

Les proportions concernant l'emploi à temps partiel du Tableau 3.4 sont inférieures à celles rapportées dans de nombreux magasins où des entrevues ont été faites. Les personnes interviewées estimaient bien souvent que le ratio employé à temps partiel/employé à temps plein était de 60/40 et même de 80/20 dans certaines entreprises. Il faut se rappeler que les données du Tableau 3.4 reflètent les heures réelles de travail. Les employés qui se considèrent comme des travailleurs à temps partiel mais qui ont travaillé plus de 30 heures par semaine, sont classés comme employés à temps plein dans le Tableau 3.4. La proportion réelle d'employés qui se considèrent des travailleurs à temps partiel peut donc être plus élevée que ce que rapporte le Tableau 3.4.

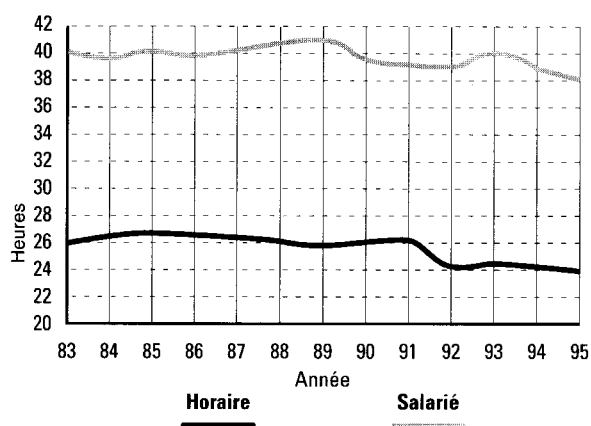
**GRAPHIQUE 3.4 : NOMBRE MOYEN D'HEURES HEBDOMADAIRES DE TRAVAIL CHEZ LES GROSSISTES EN ALIMENTATION**



Source : Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, Statistique Canada

Reflétant l'augmentation de la fréquence de l'emploi à temps partiel, le nombre moyen d'heures hebdomadaires de travail est à la baisse. Les graphiques 3.4 et 3.5 montrent le nombre moyen d'heures hebdomadaires de travail des employés rémunérés à l'heure chez les détaillants et grossistes en alimentation de 1983 à 1995. Entre 1983 et 1991, le nombre moyen d'heures hebdomadaires de travail des employés rémunérés à l'heure chez les détaillants est demeuré relativement constant à environ 26 heures, puis il a commencé à diminuer pour atteindre 24 heures en 1995. Il en a été de même des employés salariés oeuvrant dans les commerces de vente au détail d'aliments. Par contre, le nombre moyen d'heures de travail des employés des grossistes en alimentation est demeuré constant pendant plus de dix années.

**GRAPHIQUE 3.5 : NOMBRE MOYEN D'HEURES HEBDOMADAIRES DE TRAVAIL CHEZ LES DÉTAILLANTS EN ALIMENTATION**



Source : Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, Statistique Canada

Étant donné que la semaine de travail est marquée par des périodes de demande de pointe, la main-d'oeuvre à temps partiel a toujours constitué une réalité de la dotation en personnel des détaillants en alimentation. Mais l'accroissement progressif du nombre d'heures d'affaires, l'ouverture des magasins le dimanche dans bien des provinces et villes ainsi que l'importance accordée au contrôle des coûts constituent tous des facteurs qui contribuent à accroître le nombre d'heures de travail à temps partiel dans le secteur.

Certaines conventions collectives, tout particulièrement au Québec, contrôlent le nombre total d'heures travaillées par les employés à temps plein et à temps partiel. Il est habituellement stipulé que les travailleurs à temps plein doivent travailler 55 p. 100 des heures totales de travail de ceux qui sont couverts par la convention collective. Le nombre d'heures travaillées est régulièrement examiné, et si les heures de travail des employés à temps plein chutent en-deçà de 55 p. 100, alors des employés à temps plein doivent être engagés.

Dans d'autres provinces et compagnies, les changements au ratio temps partiel/temps plein dépendent de la philosophie de la compagnie et de sa stratégie d'affaires particulière. Les entrevues menées dans le cadre de la présente étude nous ont appris qu'il y a des compagnies qui souhaitent maintenir un nombre aussi grand que possible de travailleurs à temps plein. Dans une entreprise où 75 p. 100 de la main-d'oeuvre travaille à temps plein, on fait appel aux employés à temps partiel pour répondre à la demande en période de pointe durant la semaine. Il existe aussi des magasins où seulement 10 p. 100 de la main-d'oeuvre travaille à temps plein.

Les entrevues n'ont pas uniquement découvert des variations du ratio temps partiel/temps plein, ils ont aussi révélé que de nombreux gestionnaires ne savent pas précisément quel devrait être le ratio optimal de leurs magasins. Une compagnie qui avait un ratio de temps partiel à 55 p. 100, a décidé d'augmenter le nombre de ses employés à temps partiel. Une autre compagnie qui s'était lancée en affaires avec un nombre relativement restreint d'employés à temps partiel et qui avait par la suite augmenté le nombre de travailleurs à temps partiel, a plus tard décidé de réduire leur nombre. Elle a découvert qu'un ratio élevé d'employés à temps partiel ne convenait pas à la stratégie compétitive qu'elle poursuit. Toutefois, elle ne sait toujours pas précisément quel devrait être son ratio optimal en ce domaine.

Même si certaines entreprises continuent de préférer le travail à temps plein, l'information ci-dessus suggère que les détaillants en alimentation sont de plus en plus favorables au travail à temps partiel car il favorise une plus grande souplesse opérationnelle et permet de mieux contrôler les coûts. Mais il faut aussi examiner la question du travail à temps partiel du point de vue du travailleur — que le travail à temps partiel soit volontaire ou pas.

Selon l'Enquête de 1994 sur l'éducation et la formation des adultes, 46 p. 100 des travailleurs interrogés dans les commerces de vente au détail de produits alimentaires étaient des employés à temps partiel. Lorsqu'il leur a été demandé pourquoi ils travaillaient à temps partiel, 35 p. 100 ont répondu qu'ils avaient pris cette décision parce qu'ils sont aux études et 27 p. 100 voulaient travailler à temps partiel pour des raisons familiales ou autres. En outre, 38 p. 100 travaillaient à temps partiel *parce qu'ils n'avaient pu se trouver du travail à temps plein*.

---

**La proportion élevée d'employés à temps partiel ne pouvant se trouver du travail à temps plein soulève certaines questions au sujet de la stabilité de la main-d'oeuvre chez les détaillants en alimentation.**

---

Les entrevues ont corroboré ces données statistiques. La plupart des gestionnaires interviewés ont indiqué que leurs travailleurs à temps partiel sont des étudiants et des femmes qui travaillent pour augmenter les revenus familiaux ou sont le seul soutien de famille et occupent donc plus d'un emploi à temps partiel. Dans certaines régions, une partie des employés à temps partiel sont de nouveaux retraités qui travaillent à temps partiel pour augmenter leurs revenus de retraite. Certaines compagnies ont mentionné que ce dernier groupe de travailleurs est de plus en plus fréquent depuis cinq à dix ans.

La proportion élevée d'employés à temps partiel ne pouvant se trouver du travail à temps plein soulève certaines questions au sujet de la stabilité de la main-d'oeuvre chez les détaillants en alimentation. Plus particulièrement, on peut s'interroger sur la loyauté d'une partie importante de la main-d'oeuvre de l'industrie. Dans la mesure où les perspectives globales d'emploi s'amélioreront dans les années à venir, le secteur pourrait risquer de perdre un grand nombre de ses employés. L'emploi à temps partiel soulève d'autres questions plus complexes sur le plan de la gestion des ressources humaines qui ont trait au recrutement, au taux de roulement, au développement d'un sentiment d'appartenance chez les employés, à la préservation du réservoir de compétences et à la formation. Ces questions sont abordées dans un chapitre plus avant dans le présent rapport.

### Les grossistes en alimentation

Le Recensement de 1991 révèle que 13 p. 100 de la main-d'oeuvre des grossistes en alimentation se compose de travailleurs à temps partiel. Les entrevues menées nous ont appris que le ratio du temps partiel allait d'un minimum de 10 p. 100 à un maximum de 55 p. 100. Tout comme cela est le cas chez les détaillants en alimentation, les travailleurs à temps partiel sont utilisés pour répondre à la demande en période de pointe. Les participants des groupes de consultation (focus group) étaient d'avis que les grossistes ont de plus en plus recours aux travailleurs à temps partiel. Cela est tout particulièrement vrai d'une entreprise qui a décidé d'offrir des services 7 jours par semaine et 24 heures par jour. Elle a besoin d'un plus grand nombre de travailleurs à temps partiel pour couvrir les périodes de demande de pointe mais aussi pour accroître la souplesse des horaires de travail. Le coût des salaires et des avantages sociaux est aussi une considération. Toutefois, parmi les compagnies interviewées, nous avons constaté que la proportion de travailleurs à temps partiel est demeurée relativement stable lors des dernières années et il ne semble pas y avoir aucune pression en vue de changer le présent ratio temps partiel/temps plein.

Bien que nous ne disposions pas de séries statistiques sur l'emploi à temps plein/temps partiel chez les grossistes en

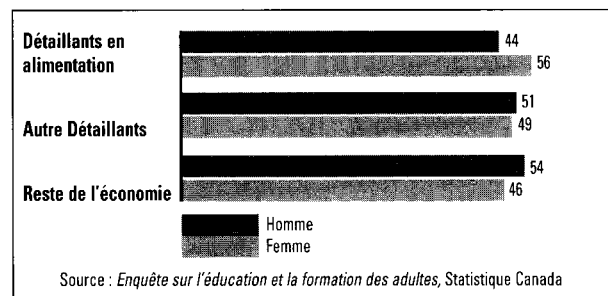
alimentation, les sources d'information ci-dessus suggèrent que la proportion de travailleurs à temps partiel dans ce secteur précis a pu augmenter légèrement depuis 1991, mais le ratio est encore bien inférieur à celui des détaillants en alimentation et demeurera probablement en-deçà de la moyenne nationale de toutes les industries. Comme il a été indiqué antérieurement, la tendance concernant les heures hebdomadaires de travail vient confirmer cela. Nous pouvons voir au Graphique 3 que le nombre moyen d'heures hebdomadaires de travail des travailleurs rémunérés à l'heure chez les grossistes en alimentation n'a pas beaucoup changé depuis 1983.

### La composition de la main-d'oeuvre selon le sexe

Le Recensement de 1991 montre que les femmes composent 53 p. 100 de la main-d'oeuvre des détaillants en alimentation et 31 p. 100 des grossistes (Graphique 3.6). En général, l'industrie de la vente au détail compte plus de femmes que tous les autres secteurs de l'économie, et les détaillants en alimentation en comptent encore plus.

L'Enquête de 1994 sur l'éducation et la formation des adultes (EÉFA) a rapporté une proportion semblable, soit 56 p. 100. (Tableau 3.5).

**TABLEAU 3.5 : DISTRIBUTION DES EMPLOYÉS SELON LE SEXE**



Un examen plus approfondi de l'EÉFA de 1994 révèle que l'âge et le niveau de scolarisation des hommes et des femmes étaient très semblables dans le secteur de la vente au détail de produits alimentaires. Toutefois, outre cette similitude, il y a des différences entre les deux sexes qui indiquent que les hommes et les femmes dans l'industrie ont un profil d'emploi qui est dans l'ensemble très différent. Ces différences sont :

- 80 p. 100 des hommes travaillent à temps plein comparativement à 55 p. 100 chez les femmes;
- 20 p. 100 des hommes occupent des postes de direction comparativement à 10 p. 100 chez les femmes;
- 50 p. 100 des femmes se trouvent dans la catégorie caissiers/employés de bureau comparativement à 9 p. 100 chez les hommes; et

- reflétant la fréquence élevée de l'emploi à temps partiel chez les femmes, 57 p. 100 des femmes gagnent moins de 15 000 dollars par année et 11 p. 100 touchent plus de 30 000 dollars. Chez les hommes, ces proportions sont de 36 p. 100 et 34 p. 100 respectivement.

Nous pouvons voir à partir de ces données que les cheminements de carrière des hommes et des femmes dans l'industrie sont très différents. Cela est essentiellement attribuable au fait que les femmes occupent surtout des emplois à temps partiel.

Certains des gestionnaires interviewés ont mentionné que leurs compagnies s'attaquent à certaines de ces différences en poursuivant activement une politique d'égalité des sexes. Dans ces entreprises, les personnes recrutées commencent généralement leur carrière dans des postes de première ligne — en d'autres termes les hommes et les femmes occupent initialement des postes de caissiers. Lorsque des ouvertures surviennent dans d'autres postes au sein du magasin, ils sont comblés en puisant à même une liste de candidats convenables occupant des postes de première ligne. Dans ces entreprises, 95 p. 100 des travailleurs dans les différents rayons proviennent de postes de première ligne, et les employés des deux sexes peuvent postuler.

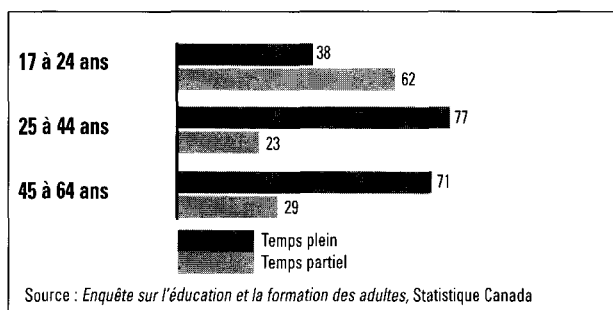
Les femmes représentent un plus petit pourcentage de la main-d'oeuvre chez les grossistes en alimentation. Étant donné que la majorité des postes sur le plancher de l'entrepôt, tout particulièrement au premier échelon, requièrent beaucoup de force physique, il est tout à fait normal qu'il y ait moins de femmes dans le secteur de la

vente en gros d'aliments que dans l'ensemble des autres secteurs industriels. Bon nombre des femmes dans ce secteur sont des employés administratifs et de bureau. Celles que nous avons interviewées sont d'avis qu'il est assez improbable que cela change dans un proche avenir.

### Le profil de la main-d'oeuvre selon l'âge

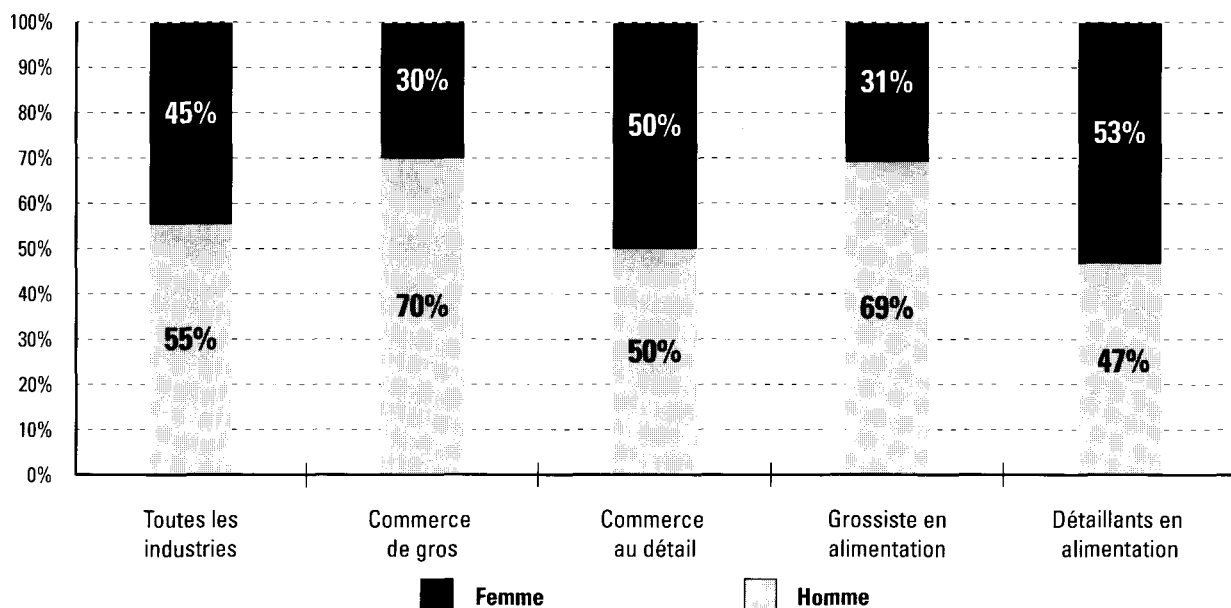
Le secteur de la vente au détail de produits alimentaires compte une main-d'oeuvre beaucoup plus jeune que la moyenne (Graphique 3.7). Selon le Recensement de 1991, 38 p. 100 de la main-d'oeuvre de ce secteur était âgée de moins de 25 ans comparativement à 17 p. 100 pour les travailleurs de toutes les autres industries. Ces différences que l'ÉÉFA de 1994 a confirmées (Tableau 3.6) reflètent évidemment le nombre élevé d'étudiants qui travaillent à temps partiel dans les magasins d'alimentation.

**TABLEAU 3.6: DISTRIBUTION SELON L'ÂGE DES TRAVAILLEURS À TEMPS PLEIN ET À TEMPS PARTIEL**



Chez les grossistes en alimentation, la composition de la main-d'oeuvre selon l'âge est semblable à celle des commerces en gros en général et dans le reste de l'économie.

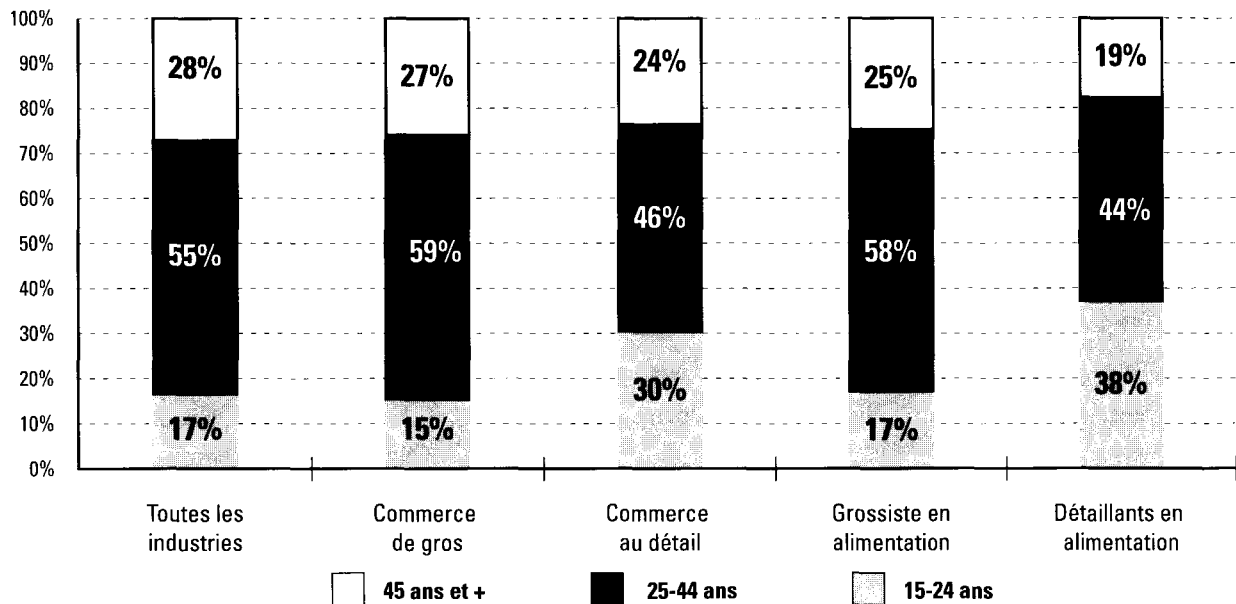
**GRAPHIQUE 3.6 : COMPOSITION DE LA MAIN-D'OEUVRE SELON LE SEXE, 1991**



Source: Recensement de 1991, Statistique Canada



**GRAPHIQUE 3.7: COMPOSITION DE LA MAIN-D'OEUVRE SELON L'ÂGE, 1991**



Source: Recensement de 1991, Statistique Canada

L'ÉEFA de 1994 fait ressortir plusieurs autres aspects importants au sujet de l'âge des employés chez les détaillants en alimentation. Ce sont :

- Parmi les travailleurs âgés de plus de 45 ans, tout près de la moitié (45 p. 100) ne détient pas un diplôme d'études secondaires, comparativement à 20 p. 100 chez ceux âgés de 25 à 44 ans. Seulement 13 p. 100 de ceux qui ont plus de 45 ans ont fait des études post-secondaires, comparativement à 25 p. 100 chez les 25 à 44 ans. Dans la mesure où les compétences requises au cours des années à venir nécessiteront un niveau de scolarisation plus élevé, ce clivage des âges risque de constituer un problème.
- Bien que les femmes constituent environ 55 p. 100 de la main-d'oeuvre âgée de moins de 45 ans chez les détaillants en alimentation, elles représentent environ 70 p. 100 des travailleurs de plus de 45 ans, ce qui suggère que bon nombre d'entre elles sont des employées à temps partiel de longue date.
- Enfin, 20 p. 100 des employés âgés de 25 à 44 ans sont des gestionnaires, comparativement à 16 p. 100 de ceux qui ont plus de 45 ans.

Les réalités découlant de la composition de la main-d'oeuvre sur le plan de l'âge et de la scolarisation exercent des pressions dans certains milieux de travail. Dans les groupes de consultation et pendant les entrevues, nous avons rencontré des directeurs de commerces de détail et d'entrepôts qui rapportaient de très faibles taux de roulement parmi les employés à temps plein au cours d'une période où la croissance de l'emploi a été plutôt anémique.

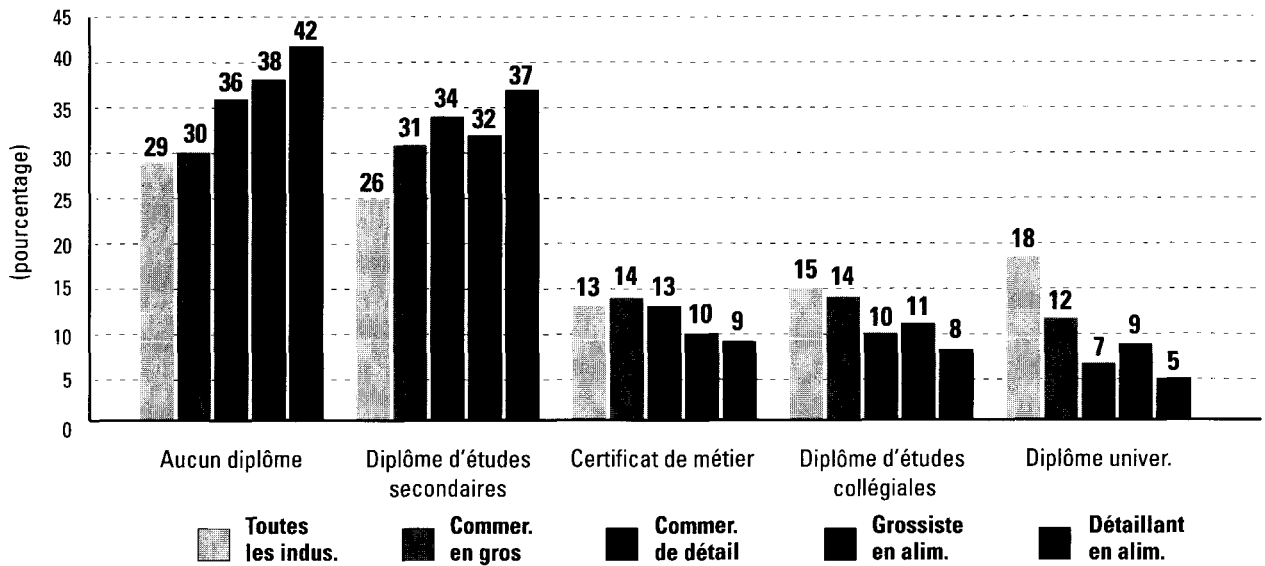
Selon ces directeurs, il en résulte une main-d'oeuvre vieillissante n'ayant pas un niveau de scolarisation nécessaire pour assurer une exploitation efficace de l'entreprise. Le directeur d'un entrepôt a souligné que l'âge moyen de ses employés était de 45 ans. Comme cette compagnie prévoit apporter des changements à son organisation, il a expliqué qu'il serait nécessaire aux travailleurs d'acquérir des compétences différentes et d'apprendre à faire leur travail d'une façon différente. Il a poursuivi en affirmant qu'il serait nécessaire d'offrir de la formation, mais il craint que les travailleurs plus âgés auraient de la difficulté à s'adapter.

Cela est aussi vrai de la formation des gestionnaires dont certains sont des travailleurs plus âgés peu scolarisés. Les entrevues ont aussi permis de cerner un certain nombre d'entreprises qui font face à des problèmes liés à la retraite et à la planification de la relève parmi leurs employés cadres. Ces entreprises ont expliqué qu'elles devront composer avec un taux de roulement élevé chez les cadres au cours des cinq prochaines années, et qu'elles auront besoin de gens bien formés et bien éduqués pour combler des postes de directeurs de magasins et de directeurs de rayons.

**Niveau de scolarisation**

Le Recensement de 1991 (Graphique 3.8) révèle que tant le secteur de la vente au détail d'aliments que celui des grossistes en alimentation ont une main-d'oeuvre beaucoup moins scolarisée que celle des autres industries. Environ 42% des employés des détaillants en alimentation

**GRAPHIQUE 3.8 : NIVEAU DE SCOLARISATION - TOUS LES ÂGES, 1991**



Source : Recensement de 1991, Statistique Canada

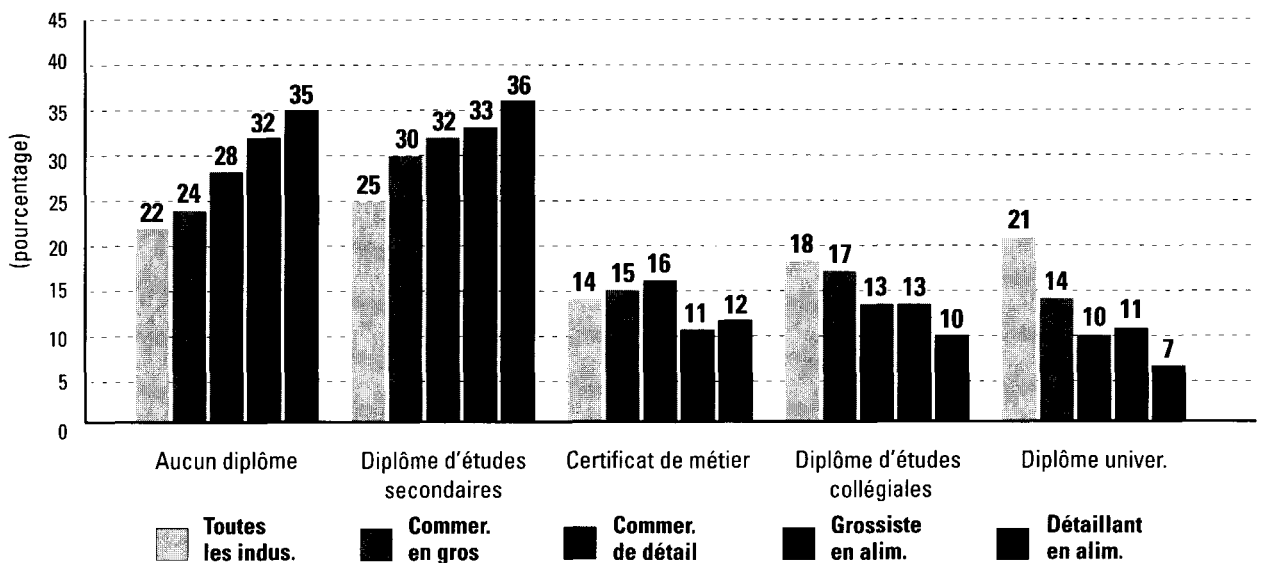
et 38% des grossistes alimentaires n'ont pas de diplôme d'études secondaires, comparativement à 29% pour la main-d'oeuvre en général.

Le Graphique 3.9 établit un profil de la scolarisation de la main-d'oeuvre âgée de 25 à 44 ans, ce qui permet d'atténuer l'incidence des employés à temps partiel qui sont encore aux études. Les employés des détaillants et grossistes en alimentation ont malgré tout des niveaux de scolarité inférieurs à ceux des autres industries. Bien qu'une proportion plus élevée d'employés de ces deux secteurs détient un diplôme d'études secondaires compara-

tivement aux autres industries, une proportion encore plus grande n'a pas terminé ses études de niveau secondaire, et une plus faible proportion détient des certificats de compétence professionnelle, des diplômes d'études collégiales ou des baccalauréats universitaires. De plus, le graphique fait ressortir que les employés des détaillants en alimentation ont moins fait d'études post-secondaires que les employés des grossistes en alimentation.

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, la question du faible taux de scolarisation est tout particulièrement évidente chez les travailleurs des détaillants en alimentation

**GRAPHIQUE 3.9 : NIVEAU DE SCOLARISATION DES TRAVILLEURS ÂGÉS DE 25 À 44 ANS, 1991**



Source : Recensement de 1991, Statistique Canada

qui ont plus de 45 ans. En effet, 45% d'entre eux n'ont pas de diplôme d'études secondaires. Comme il a été expliqué dans la section précédente, un certain nombre d'entreprises craignent qu'elles auront de la difficulté à introduire de nouvelles technologies et de nouveaux processus de travail si elles ont une main-d'oeuvre plus âgée et moins éduquée.

**Les employés des détaillants et grossistes en alimentation ont malgré tout des niveaux de scolarité inférieurs à ceux des autres industries.**

La question du niveau de scolarisation pose donc un défi de taille aux deux secteurs industriels de cette étude, car elle peut avoir une incidence sur leur capacité à s'adapter à un environnement hautement compétitif et en constante évolution. Et pourtant, lors des entrevues et des groupes de consultation, les participants avaient des opinions partagées au sujet du niveau de scolarité que devraient avoir les travailleurs d'aujourd'hui et de demain. Certains gestionnaires ont indiqué que peu de leurs employés ont un diplôme d'études secondaires, mais que cela ne représente pas un problème à leurs yeux. D'autres ont mentionné qu'un diplôme d'études secondaires n'a jamais été un important critère de recrutement des nouveaux employés.

Il ne fait aucun doute que le niveau de scolarité de la main-d'oeuvre s'est amélioré depuis 1991 et continuera de s'améliorer au fur et à mesure où la main-d'oeuvre en général continuera de relever son niveau de scolarité. Cela a déjà mené à des situations où des employés plus jeunes sont plus scolarisés que leurs collègues plus âgés. Certains gestionnaires des deux secteurs ont mentionné qu'ils sont moins scolarisés qu'un certain nombre de leurs employés, alors que d'autres ont affirmé que leurs travailleurs à temps partiel semblent être plus instruits que leurs confrères à temps plein.

Toutefois, un nombre important de gestionnaires interviewés avait une opinion différente. Ils s'attendent à une augmentation du niveau de scolarisation requis dans l'industrie et engagent des efforts en ce sens auprès de leurs employés. En raison de changements apportés aux activités des entrepôts, de nombreux gestionnaires de ce secteur ont indiqué qu'ils sont à la recherche de travailleurs qui peuvent penser et prendre des décisions. Les normes de recrutement ont été rehaussées et les candidats doivent nécessairement avoir un diplôme d'études secondaires pour être embauchés. Un gestionnaire a souligné qu'avant que l'entreprise ait apporté des changements dans l'entrepôt, on ne demandait aux travailleurs que d'être forts — et bon nombre était très peu scolarisé. Il a mentionné que la plupart de ces travailleurs sont encore avec l'entreprise et ont maintenant des difficultés à s'adapter aux change-

ments. Par contre, les plus jeunes employés qui entrent sur le marché du travail sont plus instruits et s'adaptent plus facilement aux changements apportés.

De nombreux gestionnaires sont aussi d'avis que les directeurs de magasin et les gérants de rayons devront nécessairement détenir dans un proche avenir un diplôme d'études collégiales ou universitaires. Plus d'un participant croit qu'un employé ne pourra être promu au rang de directeur de magasin s'il n'a pas un baccalauréat universitaire. Vu le niveau actuel de scolarité de la main-d'oeuvre des détaillants en alimentation et que les exigences de scolarisation imposées aux gestionnaires seront rehaussées, il sera difficile à l'industrie de trouver des candidats satisfaisants au sein des effectifs actuels. À la lumière de ce fait, certaines entreprises ont entrepris de travailler avec les institutions d'enseignement pour concevoir des cours en administration des affaires qui sont offerts aux employés intéressés à faire une carrière de gestionnaire.

**Caractéristiques de l'emploi et de l'environnement de travail**

**Les gains horaires**

À l'aide des données de l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH), le Tableau 3.7 présente une estimation des gains horaires moyens en 1983 et en 1995 des employés rémunérés à l'heure ainsi que des travailleurs salariés chez les grossistes en alimentation et les compare aux salaires versés dans l'ensemble de l'industrie des grossistes. (Les gains horaires des employés salariés sont obtenus en divisant les gains hebdomadaires par le nombre d'heures hebdomadaires de travail.) Le Tableau 3.8 aborde la même question, mais dans le secteur de la vente au détail de produits alimentaires.

**TABLEAU 3.7: GAINS HORAIRES MOYENS EN 1983 ET 1995 — SECTEUR DE LA VENTE EN GROS**

Année	Grossistes en alimen.		Tout le secteur de la vente en gros	
	Employé horaire	Employé salarié	Employé horaire	Employé salarié
1983	9,15\$	12,30\$	8,81\$	11,26\$
1995	12,77\$	16,93\$	12,86\$	18,87\$

Source : Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, Statistique Canada

**TABLEAU 3.8: GAINS HORAIRES MOYENS EN 1983 ET 1995**  
**— SECTEUR DE LA VENTE AU DÉTAIL**

Année	Détaillant en alimen.		Tout le secteur de la vente au détail	
	Employé horaire	Employé salarié	Employé horaire	Employé salarié
1983	8,63\$	8,83\$	7,30\$	8,61\$
1995	10,65\$	13,54\$	10,45\$	14,26\$

Source : Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, Statistique Canada

On constate qu'entre 1983 et 1995, les gains horaires moyens versés aux travailleurs salariés et aux employés horaires dans les secteurs de la vente au détail et en gros d'aliments sont en perte de vitesse par rapport aux gains horaires versés dans l'ensemble de l'industrie de la vente au détail et en gros. Plus particulièrement :

- En 1983, tant les employés rémunérés à l'heure que les travailleurs salariés des grossistes en alimentation touchaient une meilleure rémunération horaire que leurs homologues dans l'ensemble de l'industrie de la vente en gros. Toutefois, en 1995, les gains des travailleurs rémunérés à l'heure oeuvrant dans les autres secteurs de la vente en gros avaient rejoint ceux que touchent les employés des grossistes en alimentation, alors que les gains des travailleurs salariés des autres secteurs de la vente en gros avaient dépassé ceux versés à leurs homologues chez les grossistes en alimentation.
- En 1983, les travailleurs rémunérés à l'heure des détaillants en alimentation gagnaient tout près de 20% de plus par heure que leurs homologues dans l'ensemble du secteur de la vente au détail. En 1995, ils ne touchaient plus que 20 sous de plus par heure. Cela est probablement imputable à l'augmentation du travail à temps partiel dans ce secteur et à un taux de roulement élevé chez les employés à temps partiel, deux facteurs qui contribuent à ralentir la croissance de la rémunération.
- Il en va de même des travailleurs salariés. En 1983, ils touchaient une rémunération horaire moyenne légèrement supérieure. Depuis lors, les employés salariés des détaillants en alimentation ont pris du retard sur leurs homologues des autres secteurs de la vente au détail.

Bien que les gains horaires semblent avoir beaucoup augmenté entre 1983 et 1995, le Graphique 3.10 révèle que si on tient compte de l'inflation, la rémunération des travailleurs horaires est en perte de vitesse depuis 1983. Cela a été le cas dans l'ensemble des secteurs de la vente en gros et au détail, mais encore plus chez les détaillants et grossistes en alimentation. Les travailleurs salariés s'en sont tirés un peu mieux, tout particulièrement dans

l'ensemble des secteurs de la vente au détail et en gros. Les gains des employés salariés chez les détaillants en alimentation ont cependant augmenté à peine un peu plus que le taux d'inflation et leurs homologues chez les grossistes en alimentation perdent du terrain depuis 1983.

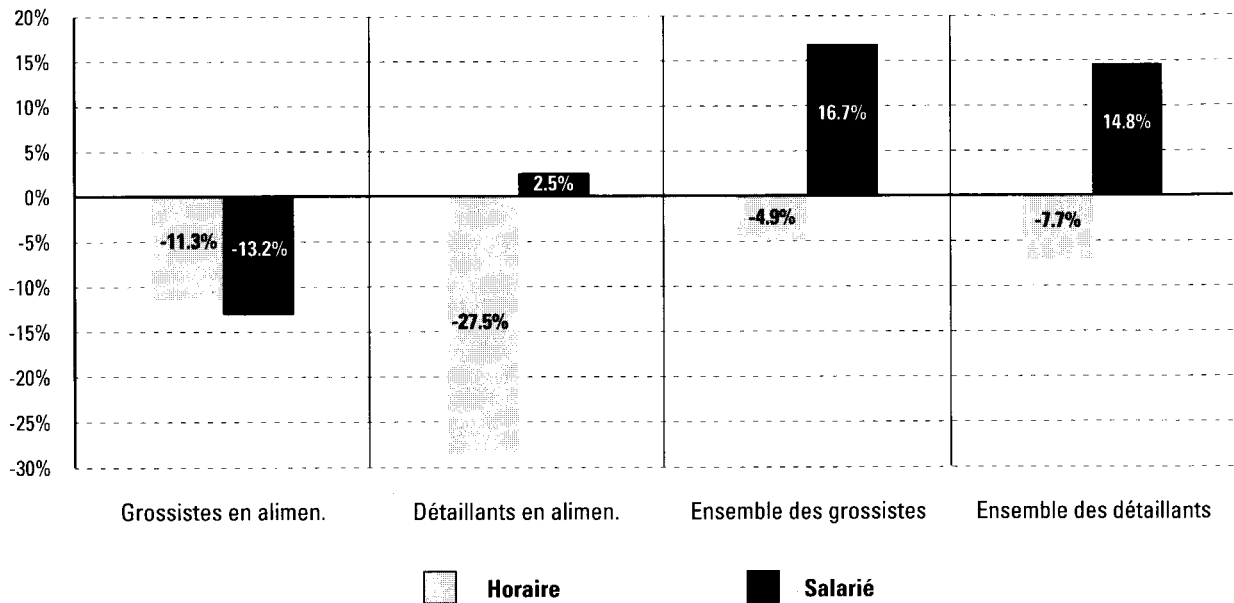
Les faibles marges bénéficiaires, l'intensification de la concurrence et l'augmentation de la fréquence du travail à temps partiel sont tous des facteurs qui ont contribué aux résultats ci-dessus, soit directement ou par le biais de leur impact sur les négociations salariales. Toutefois, selon les intervenants interviewés et les participants des groupes de consultation, ces changements ne semblent pas encore avoir créé un grave problème de recrutement à la grandeur de l'industrie. Cependant, il y a certaines régions du pays qui composent avec des problèmes de recrutement particuliers. Dans certaines communautés, il est difficile de recruter de bons candidats car les autres industries présentes offrent de meilleures perspectives d'emploi et des salaires plus élevés. Dans certaines petites communautés, la migration de sortie (out-migration) réduit le nombre d'employés potentiels.

Néanmoins, au moment où de nombreuses compagnies de vente au détail et en gros de produits alimentaires tentent de relever leurs normes de recrutement, les taux de rémunération relativement faibles de l'industrie — surtout s'ils continuent de perdre du terrain par rapport aux autres secteurs — pourraient compliquer les efforts de recrutement. Plus précisément, ils risquent d'avoir une incidence négative sur l'image de l'industrie chez les employés potentiels et d'inciter ceux-ci à chercher du travail ailleurs. Cette question sera examinée plus en profondeur dans un autre chapitre.

### **Le taux de roulement du personnel**

Lors des entrevues, les participants ont mentionné que le roulement du personnel semble être élevé parmi les employés à temps partiel, surtout chez les étudiants, et est plutôt faible parmi le personnel à temps plein. Cela semble être vrai tant chez les détaillants que les grossistes et est le reflet de différents facteurs dont entre autres la détérioration de la rémunération horaire dans ces deux secteurs par rapport aux autres industries. Un examen des données de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes concernant la durée d'occupation d'un emploi (Tableau 3.9) révèle que le roulement du personnel chez les détaillants en alimentation et les autres commerces de vente au détail est plus élevé que dans le reste de l'économie. Cela est peut-être imputable au grand nombre de travailleurs à temps partiel — surtout des étudiants — dans les secteurs de la vente au détail. Toutefois, si on neutralise l'incidence des étudiants/employés à temps partiel en n'examinant que les données sur les employés âgés de 25 à 64 ans

**GRAPHIQUE 3.10 : VARIATION EN POURCENTAGE DES GAINS HORAIRES APRÈS INFLATION, 1983-95**



Source: Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, Statistique Canada

(Tableau 3.10), nous constatons que la durée moyenne d'occupation d'un emploi chez les détaillants en alimentation se rapproche de celle qui prévaut dans le reste de l'économie.

**TABLEAU 3.9: DISTRIBUTION DES EMPLOYÉS ÂGÉS DE 17 À 64 ANS SELON LA DURÉE D'OCCUPATION D'UN EMPLOI**

Durée d'occupa.	Détaillants en alimentation	Autres détaillants	Reste de l'économie
1 à 12 mois	28%	28%	18%
1 à 5 ans	35%	38%	30%
6 ans et +	37%	34%	52%

Source: Enquête sur l'éducation et la formation des adultes, 1994, Statistique Canada

**TABLEAU 3.10: DISTRIBUTION DES EMPLOYÉS ÂGÉS DE 25 À 64 ANS SELON LA DURÉE D'OCCUPATION D'UN EMPLOI**

Durée d'occupa.	Détaillants en alimentation	Autres détaillants	Reste de l'économie
1 à 12 mois	17%	20%	14%
1 à 5 ans	31%	33%	27%
6 ans et +	51%	47%	58%

Source: Enquête sur l'éducation et la formation des adultes, 1994, Statistique Canada

Les entrevues ont confirmé que le roulement de personnel est élevé parmi la main-d'oeuvre étudiante à temps partiel et très faible chez les employés à temps plein. Bien que le roulement de personnel comporte certains coûts sur le plan du recrutement et de la formation et risque d'entraîner une baisse de la productivité pendant une période, peu de gestionnaires ont indiqué que cela représente un problème.

Cela suggère qu'ils sont disposés à assumer ces coûts en raison des avantages opérationnels que procure le roulement de personnel. Pour de nombreux gestionnaires, le roulement de personnel — tout particulièrement chez le personnel à temps partiel — favorise une plus grande souplesse dans l'établissement des horaires, car les employés ayant moins d'ancienneté devront accepter les horaires de travail qui leur seront donnés. De plus, maintenir une main-d'oeuvre comptant relativement peu d'années de service permet aussi de contrôler la croissance des coûts. Les gestionnaires ont déclaré qu'ils n'avaient pas de difficultés à recruter du personnel à temps partiel et que leurs coûts de formation étaient minimaux.

Toutefois, on constate certaines variations du taux de roulement. Dans certains cas, ces variations sont le reflet des conditions économiques dans la région où le magasin est situé. Dans certaines régions, par exemple, le taux de roulement est très faible, et ce, même parmi le employés à temps partiel. Dans ces communautés, le taux de chômage est très élevé et il y a peu d'occasions de se trouver un emploi dans un autre domaine. Cependant, le taux de roulement est très élevé parmi le personnel à temps plein et à temps partiel dans certains magasins de vente au détail situés dans des communautés plus éloignées et en régions rurales. Dans un cas particulier, une industrie nouvellement établie dans la communauté offre de meilleurs salaires que le détaillant en alimentation; la présence de ce nouveau joueur et le fait que les résidents de la communauté quittent celle-ci à la recherche de meilleures occasions professionnelles ailleurs ont provoqué un taux de roulement élevé et des problèmes de recrutement.

Les variations du taux de roulement reflètent aussi les stratégies compétitives des magasins et les approches adoptées en matière de gestion des ressources humaines qui doivent être compatibles avec ces stratégies. Dans certains magasins, par exemple, le taux de roulement du personnel à temps plein et à temps partiel est très faible parce que la direction engage de grands efforts pour maintenir à un bas niveau le taux de roulement, et ce, dans le but de conserver le même personnel. Dans de tels cas, la direction croit qu'un roulement de personnel élevé porte atteinte au service à la clientèle.

Pour ces cadres, il est important de mesurer les coûts du roulement de personnel en fonction des gains découlant d'une plus grande satisfaction de la clientèle et d'un accroissement des ventes, gains que génère un faible roulement de personnel et des effectifs plus stables.

Bien que les entrevues n'ont pas permis de cerner qu'il existe un problème lié au roulement de personnel chez les employés à temps plein, il convient malgré tout de se demander si la détérioration des revenus versés aux employés salariés dans l'industrie par rapport aux autres industries risque de provoquer une augmentation du taux de roulement de personnel au sein de ce groupe au cours des années à venir.

### **Le niveau de syndicalisation**

Les données relatives à la syndicalisation dans les secteurs de la vente au détail et en gros de produits alimentaires ne sont pas facilement accessibles. L'ÉÉFA de 1994 nous renseigne quelque peu sur le taux de syndicalisation chez les détaillants en alimentation (Tableau 3.11). En effet, nous apprenons que 34% des employés des détaillants en alimentation sont syndiqués, cela est une proportion très semblable à celle de l'économie dans son ensemble. La plupart des grandes chaînes de commerces en alimentation sont syndiquées. En général, les plus petites chaînes et les indépendants ne sont pas syndiqués. En ce qui a trait aux grossistes en alimentation, les résultats d'une enquête menée par le Conseil canadien de la distribution alimentaire qui ont été rapportés dans le Rapport de 1995 sur l'état de l'industrie ont révélé que 78% des employés des 46 grossistes qui ont répondu sont syndiqués.

**TABLEAU 3.11: DISTRIBUTION DES EMPLOYÉS DE VENTE AU DÉTAIL SELON QU'ILS SONT SYNDIQUÉS OU NON**

	Détaillants en alimentation	Grossistes en alimentation	Reste de l'économie
Syndiqués	34%	5%	35%
Non syndiqués	66%	95%	65%

Source : Enquête sur l'éducation et la formation des adultes, 1994, Statistique Canada

### **Changements apportés à l'organisation du milieu de travail**

Tout comme des expériences sont tentées sur le plan du format des magasins, des services offerts et du ratio temps partiel/temps plein, l'organisation du milieu de travail dans les commerces de vente au détail et en gros est aussi en pleine transformation. De plus, on constate aussi une grande diversité dans les modes d'organisation du milieu de travail. En général, toutefois, les entreprises sont de moins en moins lourdes et suppriment des paliers de direction et de supervision tant au niveau macro-organisationnel que dans les magasins et les centres de distribution. Les entreprises tentent donc d'aplanir leurs structures.

Mais il existe divers types de structures organisationnelles plus horizontales qui ont des répercussions sur la participation des employés à la prise de décisions. En voici certains exemples :

- Les entreprises qui ont adopté une structure organisationnelle plus horizontale confient aussi plus de responsabilités décisionnelles aux employés ainsi qu'aux travailleurs à temps partiel de longue date. Dans une compagnie, cela signifie que le commis aux fruits et légumes qui, antérieurement, n'avait qu'à déplacer des boîtes et à mettre les articles sur les étagères est maintenant responsable du mode de présentation des produits, de la préparation du carnet de commandes et de la suppression de certains produits du carnet. En confiant plus de responsabilités aux employés, ceux-ci travaillent plus en équipe et les gestionnaires deviennent les coordonnateurs de ces équipes.
- Dans d'autres entreprises, les superviseurs prennent maintenant des décisions qui étaient auparavant du ressort des cadres supérieurs. Ces derniers n'ayant plus à s'acquitter de ces fonctions peuvent maintenant plus s'occuper de gestion stratégique et globale. Par exemple, dans un centre de distribution qui a de plus en plus recours au système du transbordement des marchandises, les superviseurs emploient une approche moins directive et agissent plus comme des entraîneurs. Ils consultent fréquemment le personnel et ne sont plus les seules personnes qui prennent les décisions. Toutefois, les changements apportés à d'autres aspects du travail ne sont pas aussi importants.
- D'autres entreprises ont décidé de rendre plus horizontale la structure organisationnelle du milieu de travail et de réduire le nombre de paliers hiérarchiques, mais cette approche ne signifie pas pour autant que plus de pouvoirs sont confiés aux travailleurs. Tout le contraire, on a confié des respon-

**TABLEAU 3.12: PERCEPTIONS\* DES GESTIONNAIRES ET DES EMPLOYÉS CONCERNANT DIVERS ASPECTS DU MILIEU DE TRAVAIL**

Aspect du milieu	Grossistes		Détaillants	
	Gestionnaires (%)	Employés (%)	Gestionnaires (%)	Employés (%)
Sécurité d'emploi	72	29	81	36
Relations patr-syn	83	15	87	24
Participation des employés aux décisions	71	12	60	10
Participation d'avancement ou de mutation	37	8	33	8
Possibilités d'améliorer les compétences	48	19	62	15
Apprentissage pour combler des besoins personnel	40	9	41	9
Possibilités de polyvalence	45	14	52	8

\*Proportion de répondants qui jugent que ces aspects «bons».

Source : Enquête auprès des gestionnaires des ressources humaines et des employés de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, 1997, Services de consultation du CCMTF Inc.

sabilités additionnelles aux cadres qui sont encore en place. Par exemple, dans un magasin, le directeur adjoint est aussi responsable du rayon des viandes au lieu de confier cette responsabilité à des subalternes.

- L'une des compagnies ayant participé aux entrevues a adopté une approche qui va à l'encontre des changements qui surviennent dans l'industrie. En effet, elle a décidé d'accroître le nombre de paliers hiérarchiques.

Bon nombre des personnes interviewées ont mentionné que lorsque les entreprises confient plus de responsabilités aux travailleurs, elles engagent plus d'efforts en matière de formation pour doter les employés des compétences et aptitudes nécessaires pour s'acquitter des nouvelles responsabilités. En conséquence, les besoins dans le domaine de la formation qui sont abordés plus reflètent les changements apportés à l'organisation du travail en détail dans un chapitre ultérieur.

### **Aspects du milieu de travail et relations patronales-syndicales**

De toute évidence, les gestionnaires et les employés ont des opinions différentes et divergentes au sujet de divers aspects du milieu de travail. En général, le niveau de satisfaction des employés à l'égard de ces questions est considérablement moins élevé que celui des gestionnaires.

L'Enquête auprès des gestionnaires des RH et l'Enquête auprès des employés ont examiné les perceptions de ces intervenants au sujet de divers aspects, comme la sécurité d'emploi, les possibilités d'avancement, les relations patronales-

syndicales, la participation des employés à la prise de décisions et les possibilités d'améliorer les compétences. Le Tableau 3.12 présente un certain nombre de conclusions.

Le tableau montre clairement que les deux parties ont des perceptions différentes. Par exemple, chez les détaillants en alimentation, 87% des gestionnaires mais seulement 24% des employés interrogés affirment que les relations patronales-syndicales sont bonnes. Chez les grossistes en alimentation, les résultats sont semblables (83% des gestion-

naires et 15% des employés sont de cet avis). Ces intervenants ont aussi des vues très opposées sur chacun des aspects du travail examiné — la sécurité d'emploi, la participation des employés à la prise de décisions, les possibilités d'améliorer les compétences. Bien que les opinions émises soient de toute évidence subjectives et sont surtout le reflet des perceptions et attitudes des répondants, elles sont néanmoins très importantes car elles ont une incidence sur les actions des deux parties.

Les employés des deux secteurs ne sont pas tous du même avis. En se rappelant que le petit nombre de répondants, dans certains cas, doit inciter le lecteur à interpréter les résultats avec prudence, voici certaines de ces différences de perception:

- Les employés des chaînes d'alimentation au détail étaient moins positifs que les autres employés de la vente au détail d'aliments au sujet des relations patronales-syndicales, la participation des employés à la prise de décisions et les possibilités d'améliorer les compétences.
- Les travailleurs syndiqués étaient moins positifs que leurs homologues non syndiqués au sujet de presque tous les aspects du milieu de travail, tout particulièrement les relations patronales-syndicales, la participation des employés à la prise de décisions et les possibilités d'acquérir des compétences polyvalentes.
- Les employés des grands magasins (à savoir ceux comptant plus de 100 travailleurs) ont des perceptions plus négatives au sujet du milieu de travail que les employés des magasins comptant moins de 20 travailleurs.

- Les travailleurs âgés de moins de 25 ans ont tendance à voir plus positivement leur milieu de travail que leurs collègues plus âgés.

Ces conclusions suggèrent que les plus grandes chaînes de magasins syndiqués font peut-être face à des problèmes plus importants en milieu de travail que les plus petits magasins qui sont plus souvent non syndiqués et indépendants.

Les entrevues et les visites d'entreprises ont largement corroboré bon nombre de ces conclusions. À quelques exceptions près, les gestionnaires des détaillants et des grossistes en alimentation dans des entreprises syndiquées et non syndiquées rapportent que les relations patronales-syndicales sont bonnes en général. Un gestionnaire a décrit les relations d'une façon moins positive les qualifiant d'exigeantes.

Toutefois, de nombreux gestionnaires ont mentionné que même s'ils sont d'avis que les relations patronales-syndicales sont bonnes, il y a divers problèmes et questions qui doivent être abordés pour être en mesure de les améliorer. Certains ont indiqué qu'en raison des réductions de personnel et des dispositions relatives à la supplantation (bumping) que contiennent les conventions collectives, des travailleurs sont souvent parachutés dans des secteurs ou rayons qu'ils ne connaissent pas, ce qui a un impact négatif sur les ventes. Un gestionnaire qui a connu les tourments d'une grève, a indiqué qu'au lendemain du conflit de travail, il y avait encore de la tension et un sentiment d'insécurité dans le milieu de travail. Selon ce gestionnaire, «ils (les travailleurs) ne croient plus personne. Ils ne font pas confiance à la direction et ont perdu confiance en leur syndicat. Le moral des effectifs est à la baisse.» Cette attitude nuit à l'adoption de changements en vue de faire les choses différemment dans l'entreprise. Si on souhaite vraiment améliorer les relations patronales-syndicales, ce gestionnaire croit qu'il est nécessaire de développer avec le syndicat des relations plus axées sur la coopération et la recherche de solutions aux problèmes.

Les employés et représentants syndicaux interviewés ont des opinions très différentes à cet égard. Un représentant syndical a expliqué que différentes compagnies ont différentes cultures et que les relations patronales-syndicales vont de «très mauvaises» à satisfaisantes. En effet, le climat des relations de travail n'est pas nécessairement le même dans différents magasins et installations d'une même compagnie. Un autre porte-parole syndical a déclaré que le climat des relations industrielles est «mauvais» et n'est pas propice à susciter la coopération. En général, les leaders syndicaux considèrent que les relations patronales-syndicales dans l'industrie sont relativement traditionnelles et plus axées sur la confrontation que la coopération. Un grand nombre d'entre eux ont parlé de la montagne de

griefs et de litiges en arbitrage et des efforts engagés par certaines entreprises en vue de faire annuler l'accréditation du syndicat. Ils ont indiqué qu'ils ne sont pas très optimistes quant à l'avenir de la coopération patronale-syndicale dans l'industrie.

Les entrevues faites auprès des employés et les groupes de consultation ont permis de clarifier un certain nombre de préoccupations des travailleurs. L'une des plus importantes a trait à la sécurité d'emploi. Les employés reconnaissent que la vive concurrence qui sévit dans le secteur de la vente au détail d'aliments a causé la fermeture de centres de distribution et de magasins lors des cinq dernières années. Face au climat d'incertitude et de morosité économiques que nous connaissons, ils ont indiqué qu'ils craignent pour leur sécurité et leur stabilité futures. Dans de nombreux cas, les syndicats cherchent à conclure des conventions collectives d'une plus longue durée (souvent de six ans) assorties de la sécurité d'emploi pour renforcer la stabilité professionnelle de leurs membres.

L'écart (voir le Tableau 3.12) entre les perceptions des gestionnaires et des travailleurs concernant la sécurité d'emploi suggère qu'il est possible et nécessaire d'accroître les échanges sur cette question. Si la direction et le syndicat échangent peu d'information sur des questions de ce type, le moral des effectifs et les relations patronales-syndicales risquent d'être encore plus mauvais.

Une préoccupation connexe des employés concerne la sécurité des revenus. Comme le nombre d'emplois à temps plein diminue dans l'industrie et que le temps partiel prend de plus en plus d'ampleur, les travailleurs ne sont plus en mesure de protéger le niveau de leurs revenus et bon nombre d'entre eux sont forcés de prendre d'autres emplois à temps partiel. Composer avec les horaires de plusieurs emplois et se déplacer d'un milieu de travail à un autre sont une source de stress. Les représentants syndicaux ont indiqué que des employés qui occupent plus d'un emploi à temps partiel risquent de réduire la souplesse opérationnelle de l'entreprise, si ces autres emplois portent atteinte à la disponibilité des employés.

---

**Les entrevues faites auprès des employés et les groupes de consultation ont permis de clarifier un certain nombre de préoccupations des travailleurs. L'une des plus importantes a trait à la sécurité d'emploi.**

---

La réduction des effectifs et la fermeture de magasins dans certaines régions ont d'autres répercussions sur la vie des employés, si cela signifie que les gestionnaires et les employés sont parachutés (par la supplantation) dans



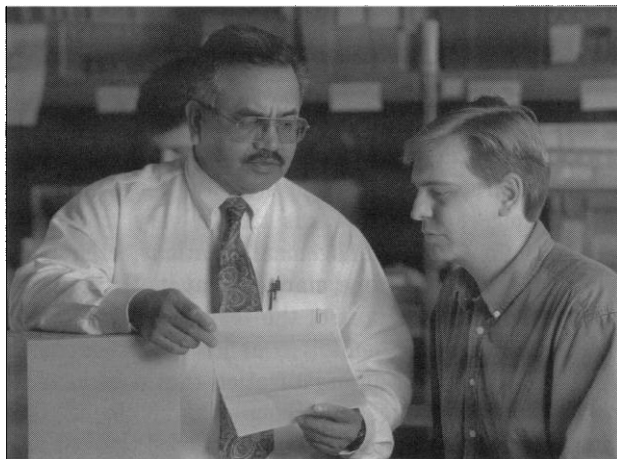
d'autres magasins. Dans certains cas, ces cadres et ces employés doivent parcourir une plus longue distance pour se rendre au travail. Cela cause des problèmes aux travailleurs qui ont des enfants en garderie, réduit la capacité de faire des heures supplémentaires et épuisent le personnel. Pendant ce temps, les employés qui étaient déjà présents dans le magasin s'exposent à des mises à pied et voient leurs possibilités d'avancement être réduites.

---

**Les nouvelles technologies permettent d'accroître la productivité en déterminant les moyens les plus efficaces d'accomplir l'entreposage et la récupération des stocks. Mais du point de vue de l'employé, l'informatisation ne signifie pas uniquement l'acquisition de nouvelles compétences, mais aussi une certaine perte de contrôle du processus de travail.**

---

Les perturbations de l'emploi s'ajoutent à d'autres perturbations qui découlent de la prolongation des heures d'affaires dans de nombreuses compagnies et qui concernent l'établissement des horaires de travail. Certains employés ont indiqué qu'ils avaient auparavant des horaires fixes de travail, mais que leurs horaires changent maintenant de semaine en semaine et que l'horaire est affiché parfois deux jours seulement avant qu'il n'entre en vigueur. Une telle procédure d'établissement des horaires de travail permet peu ou aucunement aux travailleurs de planifier des activités à l'extérieur du travail et perturbe beaucoup la vie familiale. Les employés ayant moins d'ancienneté doivent souvent travailler la fin de semaine et cela leur cause un problème particulier. Au lieu de travailler cinq jours, de nombreux travailleurs trouvent que leurs heures de travail sont réparties sur une période de six jours tout en ayant l'option de travailler volontairement une sep-



tième journée. Cette question est donc la cause d'une grande insatisfaction et de stress chez les employés.

Les innovations technologiques adoptées sont une autre préoccupation des employés oeuvrant dans les grands centres de distribution en gros. Les nouvelles technologies permettent d'accroître la productivité en déterminant les moyens les plus efficaces d'accomplir l'entreposage et la récupération des stocks. Mais du point de vue de l'employé, l'informatisation ne signifie pas uniquement l'acquisition de nouvelles compétences, mais aussi une certaine perte de contrôle du processus de travail. Les ordinateurs peuvent dire au travailleur quoi faire, où aller et combien de temps cela devrait lui prendre pour s'acquitter du travail. Les mouvements du travailleur sont suivis par l'ordinateur et la prise de décision est réduite à son strict minimum. Les employés rapportent que cela provoque un accroissement considérable du stress.

Les entrevues ont aussi mis à jour les récriminations que chaque partie formule à l'endroit de l'autre au sujet de la piètre qualité des relations patronales-syndicales. D'une part, certains gestionnaires sont d'avis que les relations patronales-syndicales dépendent de l'attitude du représentant local du syndicat et/ou du délégué syndical. Ils affirment que même si certains représentants ou délégués syndicaux adoptent une approche plus traditionnelle en matière de relations de travail, d'autres sont plus progressistes. Comme l'a expliqué un gestionnaire, «Si le syndicat considère qu'il fait partie de l'équipe, le magasin fonctionne bien, mais certains représentants syndicaux ne se voient que comme de bons agitateurs». Un cadre d'une autre entreprise où existe un comité patronal-syndical actif croit que certains représentants et délégués syndicaux doivent rehausser leurs compétences dans les domaines de la négociation et de l'administration des affaires et améliorer leurs connaissances de l'industrie. Nous avons aussi été informés de situations où la direction a tenté de mettre sur pied des comités de formation patronaux-syndicaux, mais a échoué en raison du refus du syndicat.

Ces anecdotes ont été comparées avec celles que nous ont rapportées des employés et des représentants syndicaux. Un dirigeant syndical a affirmé, «Lorsque nous sommes informés de changements importants apportés par la direction qu'au moment où ils sont un fait accompli, comment la direction peut-elle se surprendre du fait que nous nous braquions pour protéger nos membres? Quel choix avons-nous?» D'autres représentants syndicaux ont mentionné que lorsque les compagnies cessent d'investir dans les magasins existants pour protéger leur compétitivité, elles portent un dur coup aux relations patronales-syndicales dans ces magasins. D'autres encore nous ont parlé de situations où le syndicat avait fait des concessions à l'occasion des négociations sur une convention collective antérieure

puis a vu la compagnie refuser de partager les profits qu'elle a réalisés par la suite. De l'avis de nombreux représentants syndicaux, les syndicats et les employeurs collaborent trop rarement à l'amélioration de la qualité et de la productivité, à l'élimination des pertes et à l'élaboration de stratégies en vue d'atteindre des objectifs conjoints.

Et pourtant, tant les représentants des syndicats que du patronat reconnaissent qu'il est absolument nécessaire d'améliorer les relations patronales-syndicales dans l'industrie. C'est un gestionnaire qui croit que la direction n'a pas tenté de faire participer ses employés aux changements qui a peut-être le mieux résumé l'importance de bonnes relations entre les deux parties. Selon lui, lorsque les employés ne sont pas consultés, ils ont tendance à se braquer et refusent de faire preuve de souplesse ou de travailler à la réalisation des changements. D'autres gestionnaires sont aussi de cet avis et déclarent que la direction devrait faire participer les employés et les syndicats aux efforts engagés en vue de composer avec les changements qui surviennent dans l'industrie. Cela permettrait de favoriser l'établissement d'un climat de coopération patronale-syndicale qui est nécessaire pour veiller à ce que les changements soient mis en oeuvre efficacement. L'entreprise pourra ainsi améliorer son efficacité interne et accroître ses ventes.

---

**Et pourtant, tant les représentants des syndicats que du patronat reconnaissent qu'il est absolument nécessaire d'améliorer les relations patronales-syndicales dans l'industrie.**

---

Il y a de plus en plus d'exemples où la direction et le syndicat collaborent à améliorer les communications et leurs relations. Par exemple :

- Dans un centre de distribution où les employés sont syndiqués, un comité patronal-syndical se réunit deux fois par mois pour discuter de questions et problèmes qui ont une incidence sur l'environnement de travail. La direction rencontre aussi les représentants syndicaux une fois par mois pour discuter de diverses questions. Dans certains établissements où les relations patronales-syndicales sont bonnes, la direction a expliqué qu'elle s'efforce d'entretenir de bons rapports avec ses employés.
- Une compagnie adopte progressivement le concept de «gestion partagée». Tous les employés participent à la prise de décisions et aident ainsi à la mise en oeuvre de nouvelles initiatives. La direction a suivi des cours de formation pour apprendre à travailler avec les employés et à partager la prise de décisions, et un programme sur le fonctionnement efficace des équipes de travail est offert à tous les employés. Des comités conjoints regroupant des intervenants des travailleurs et de la direction ont été mis en place dans les plus grands magasins de vente au détail de la compagnie. Selon la direction, les employés et les gestionnaires ont accueilli favorablement ce programme. Il convient de souligner que tout cela a été réalisé dans un environnement de travail syndiqué.
- Les gestionnaires d'autres entreprises ont aussi entrepris de déléguer plus de pouvoirs décisionnels au personnel. Dans certains cas, cela est fait pour offrir de meilleurs services à la clientèle. Ces cadres croient que les clients veulent que la personne sur le plancher résout immédiatement le problème sans devoir sans remettre à un supérieur. Cette approche proactive améliore la qualité des services offerts et favorise la loyauté chez le client.
- Les communications constituent toujours un défi et les compagnies mettent à contribution leurs employés de différentes manières pour tenter d'améliorer les communications entre la direction et le syndicat. Dans le but de connaître les problèmes (s'il y en a) qui perturbent les travailleurs et qui doivent être réglés, une compagnie mène périodiquement des enquêtes auprès de ses employés. Elle a ainsi pu apprendre que les employés souhaitaient que les horaires soient plus équitables. La compagnie a remis entre les mains des travailleurs le problème et un groupe d'employés a élaboré une politique concernant l'établissement des horaires. Les enquêtes sont aussi utilisées pour déterminer les besoins en matière de formation.
- Un comité de formation composé de superviseurs et d'employés a été mis sur pied dans un centre de distribution. Le comité détermine quels sont les poste et les fonctions pour lesquels il est nécessaire d'offrir de la formation. Les employés ont aussi participé à la conception d'un manuel de formation. De plus, une enquête a été menée pour aider le comité à cerner les besoins de formation.
- Un gestionnaire a suggéré que la promotion de meilleures communications pour améliorer l'efficacité d'une compagnie ou de l'industrie ne devrait pas se limiter seulement aux rapports qu'entretiennent la direction et les syndicats. Tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement alimentaire sont importants lorsqu'on tente de renforcer l'efficacité de l'industrie de la distribution de produits alimentaires. En outre, il serait extrêmement utile que les employés des détaillants, des grossistes, des entreprises de transport et des fournisseurs des

marchandises alimentaires puissent se rencontrer régulièrement pour discuter de diverses questions pertinentes et résoudre les problèmes éprouvés.

- Enfin, un représentant supérieur de la direction a souligné que de meilleures relations et communications patronales-syndicales ne pourront survenir à grande échelle si les cadres supérieurs et les dirigeants syndicaux n'appuient pas les efforts engagés et ne participent pas à la recherche de véhicules de collaboration. Selon cet intervenant, laisser ces questions au personnel responsable des ressources humaines ou des relations industrielles, bien que cela permettrait d'améliorer la situation au niveau micro-organisationnel, serait en soi insuffisant pour améliorer les relations à la grandeur de l'industrie. Tout le contraire, le leadership des dirigeants patronaux et syndicaux sera important pour établir le ton des nouvelles relations.

***Conséquences du profil de la main-d'oeuvre et de l'emploi sur l'analyse***

Nous avons présenté dans ce chapitre un aperçu des caractéristiques de l'emploi et de la main-d'oeuvre dans les secteurs de la vente au détail et en gros des produits alimentaires. Les stratégies adoptées par les entreprises pour se distinguer dans leur environnement compétitif comprendront d'importantes composantes relatives aux ressources humaines. L'importance de certaines caractéristiques devient évidente lorsqu'elles sont examinées en fonction des répercussions sur les ressources humaines découlant des pressions exercées par la concurrence sur l'industrie.



# **La gestion et la mise en valeur des ressources humaines**

**INTRODUCTION — VUE D'ENSEMBLE DES PRATIQUES DE L'INDUSTRIE EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

**LE RECRUTEMENT**

**LE CHEMINEMENT DE CARRIÈRE**

**L'IMAGE DE L'INDUSTRIE**

**LA FORMATION AU SEIN DE L'INDUSTRIE**

Les sources d'information

La somme et les types d'activités de formation offertes

L'offre des activités de formation

(les fournisseurs, les lieux, le moment)

Les rapports entre l'industrie et les agents de formation

Évaluation de la formation - Utilité et adéquation

Les obstacles à la formation

Incitation à la formation

## Introduction — Vue d'ensemble des pratiques de l'industrie en matière de gestion des ressources humaines

Comme il existe diverses stratégies compétitives dans les secteurs de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, il y a aussi une grande variété de pratiques en matière de gestion des ressources humaines que les entreprises de ces secteurs utilisent pour appuyer leurs plans d'affaires. Notre examen de ce qui est écrit sur le sujet et les entrevues que nous avons menées suggèrent que les détaillants et les grossistes en alimentation ciblent un certain nombre d'objectifs. Par exemple, certaines s'appliquent à minimiser les coûts, d'autres s'intéressent à la satisfaction du client, tandis que d'autres se préoccupent des caractéristiques des produits. Il en résulte que les entreprises de ces secteurs sont très différentes sur le plan des politiques et des pratiques à l'égard de diverses questions, comme les achats, le recrutement et la formation.

Aux fins de la présente étude, il conviendrait de faire la distinction entre deux vastes catégories d'entreprises : à savoir celles qui s'appliquent principalement à minimiser les coûts et les autres qui ciblent surtout le service à la clientèle. Les entreprises de la première catégorie sont généralement très grandes sur le plan de leur taille absolue, de l'ampleur de leurs activités, de la densité du marché ou de la normalisation des produits. Elles ciblent aussi l'efficacité de l'organisation du travail et l'achat de produits. De leur côté, les compagnies de la seconde catégorie ont tendance à se préoccuper des besoins de la communauté et elles s'appliquent à offrir des services personnalisés et à traiter les clients avec bienveillance; leur culture d'entreprise est habituellement bien définie ce qui incite les employés à se percevoir comme les membres d'une équipe et à être loyaux envers leurs employeurs.

Il est difficile de concevoir des outils qui permettraient de faire clairement la distinction entre les entreprises de ces deux catégories. Dans l'analyse quantitative qui suit, nous tentons parfois d'utiliser la taille de l'entreprise ou de la communauté pour mettre en lumière les différences entre les entreprises; mais ces facteurs ne sont que vaguement liés aux catégories mentionnées précédemment. Dans l'analyse qualitative, nous traitons parfois des différences entre les compagnies qui cherchent à minimiser les coûts et celles qui sont axées sur les services, et ce, sans expliquer précisément comment il est possible de mesurer ces différences.

Bien que certaines entreprises poursuivent une stratégie bien conçue en matière de gestion des ressources humaines pour appuyer leurs plans d'affaires stratégiques, bon nombre d'autres semblent avoir des objectifs informels en ce

domaine qui ont été adoptés après que des projets particuliers eurent été mis en oeuvre ou encore après que les gestionnaires eurent identifié certains problèmes. Le présent chapitre expose les tendances récentes et actuelles dans les domaines du recrutement, du cheminement de carrière et de la formation dans l'industrie. Les changements prévus sur le plan des compétences nécessaires et de la formation sont abordés au chapitre 5.

## Le recrutement

Dans la plupart des magasins, les emplois de première ligne constituent le premier échelon de recrutement, et les employés occupant ces postes deviennent les candidats potentiels pour d'autres postes dans le magasin lorsque des ouvertures se présentent. Dans les milieux de travail syndiqués, ces ouvertures sont annoncées dans tous les magasins qui font partie de l'unité de négociation. De nombreuses entreprises se tournent en premier lieu vers leurs employés à temps partiel lorsqu'elles cherchent à combler des postes à temps plein. Cette pratique accorde une grande importance au recrutement de personnes ayant les qualités que l'entreprise recherche pour les postes de premier échelon, et à l'utilisation de normes rigoureuses dans le processus de recrutement.

Toutes les compagnies rencontrées font des entrevues officielles lorsqu'elles procèdent au recrutement de nouveaux employés. C'est habituellement le directeur du magasin ou d'un rayon qui se charge de faire l'interview qui est suivie d'une autre plus longue qui est menée auprès des candidats qui ont obtenu un bon pointage à la première interview. Quelques magasins entretiennent des rapports avec l'école secondaire locale pour recruter des étudiants. Un centre de distribution fait appel à une agence locale de recrutement qui aide à trouver des candidats potentiels.

Lors de nos entrevues, des gestionnaires, tout particulièrement ceux oeuvrant dans des entreprises qui accordent une plus grande importance au service à la clientèle qu'aux coûts, ont souligné que le recrutement est la clé du succès et qu'ils s'appliquent à recruter la bonne personne pour l'emploi disponible. Dans les commerces de détail, cela signifie recruter des personnes ayant de bonnes aptitudes en relations humaines et une personnalité affable. On considère que ces deux qualités sont primordiales pour traiter avec les gens et pour entretenir de bonnes relations avec la clientèle. Comme l'un des gestionnaires interviewés l'a expliqué, «Le succès dans le secteur de la vente de produits alimentaires est fonction des gens dont vous disposez.»

Les normes de recrutement des *travailleurs à temps partiel* varient grandement au sein de l'industrie. Elles dépendent de la philosophie et des valeurs de l'entreprise, du degré de difficulté du recrutement et de la nature du poste à

combler. À une extrémité, certains gestionnaires font des pieds et des mains pour engager n'importe qui parce qu'ils trouvent qu'il est de plus en plus difficile d'attirer des gens dans les commerces de vente de détail de produits alimentaires. Dans certains cas, des employés à temps partiel sont engagés parce qu'ils sont souples et disponibles. À l'autre extrémité, de nombreux gestionnaires affirment que la direction des entreprises utilise maintenant des critères d'embauche plus élevés et plus objectifs que par le passé. Par exemple, pour les postes de premier échelon dans les entrepôts, plusieurs gestionnaires interviewés ont indiqué qu'ils exigent maintenant un diplôme d'études secondaires.

Pour de nombreux gestionnaires, le niveau de scolarisation ou les compétences techniques d'un candidat ne constituent pas les principaux critères de recrutement. En effet, tant pour les postes à temps plein qu'à temps partiel, l'accent est mis sur la personnalité, le sens des responsabilités, la souplesse, l'attitude, et les qualités personnelles que sont l'instruction, la confiance en soi et les compétences en relations interpersonnelles. Néanmoins, l'éducation et les compétences sont des caractéristiques importantes si elles complètent les qualités personnelles. Certains gestionnaires veulent des gens qui apporteront quelque chose à l'équipe de travail, comme des compétences techniques particulières, l'éducation et des aptitudes en relations humaines. D'autres, tout en embauchant sur la base de la personnalité, cherchent des gens qui peuvent penser, prendre eux-mêmes des décisions et croître au sein de l'entreprise.

---

**Un certain nombre de gestionnaires craignent, au fur et à mesure où la situation économique s'améliorera et que des emplois seront créés ailleurs, qu'il deviendra de plus en plus difficile de combler leurs besoins en matière de recrutement.**

---

Diverses entreprises utilisent d'autres critères particuliers, critères qui reflètent des situations ou environnements particuliers. Certains gestionnaires, faisant remarquer que de nombreux employés à temps partiel semblent attendre un meilleur emploi ailleurs, engagent maintenant des travailleurs ayant plus de maturité car il semble que ceux-ci sont plus fiables. Lorsque ces travailleurs ont de l'expérience dans la vente au détail, ils ont aussi de bonnes aptitudes en relations interpersonnelles et une bonne personnalité et ils peuvent être placés dans des postes où ils auront des rapports avec les clients. De même, d'autres gestionnaires cherchent de nouveaux employés qui voient dans l'industrie une avenue de carrière et non

une occupation temporaire jusqu'au moment où quelque chose de mieux se présentera ailleurs. Néanmoins, certains gestionnaires affirment que les travailleurs plus âgés ont probablement développé de mauvaises habitudes de travail, ce qui incite les entreprises à accorder la préférence aux jeunes gens.

Dans un certain nombre de commerces, les gestionnaires tentent d'engager plus de travailleurs de différentes origines ethniques pour ainsi offrir des services dans la langue de choix du client.

En ce qui a trait aux postes à temps plein, de gestion et de supervision, on accorde une plus grande importance aux compétences techniques et à l'éducation ainsi qu'aux qualités personnelles mentionnées précédemment. De nombreuses entreprises qui combler des postes de ce niveau regardent en premier lieu parmi leurs effectifs pour déterminer qui a les qualités nécessaires et qui a exprimé un intérêt à cet égard. Comme ces personnes connaissent les valeurs et pratiques de l'entreprise, cette approche semble très efficace. Lorsque les postes sont syndiqués, ce sera aussi probablement une exigence de la convention collective.

Il a été mentionné que le recrutement interne pour les postes de supervision est souvent difficile car les normes de recrutement de ces postes ont été relevées, mais si un candidat adéquat est trouvé à l'intérieur de l'entreprise, on offre alors de la formation pour combler toute lacune sur le plan des compétences techniques nécessaires. Certains gestionnaires préfèrent engager une personne ayant de bonnes compétences en relations interpersonnelles et une personnalité affable au lieu d'une personne ayant des compétences techniques particulières ou encore une formation spéciale. Ils sont d'avis que les compétences techniques nécessaires peuvent être acquises au moyen de la formation sur le tas et par l'expérience. Par exemple, un magasin a décidé de confier la responsabilité de la boulangerie/pâtisserie à un employé provenant d'un autre rayon en raison de ses compétences dans le domaine de la gestion et des relations humaines. Les compétences dans le domaine de la boulangerie/pâtisserie ont été offertes à cet employé par le biais de la formation.

Les entreprises recruteront à l'extérieur de leurs murs pour obtenir des compétences hautement spécialisées ou pour injecter du «nouveau sang» dans le commerce. Dans ce cas particulier, on a tendance à accorder une plus grande importance à l'éducation. Certaines compagnies recrutent les diplômés des collèges communautaires et leur offrent de la formation dans le domaine de la supervision et de la gestion. Dans une autre compagnie, les diplômés universitaires sont recrutés et inscrits dans un programme de formation en gestion de premier niveau. De nombreux gestionnaires et experts de l'industrie indiquent qu'un



diplôme universitaire sera bientôt une exigence incontournable tant pour les directeurs des magasins que pour les gérants des rayons.

Il est facile de trouver des candidats convenables dans certaines communautés et cela est moins facile ailleurs. Bien que certains gestionnaires ne rapportent aucun problème de recrutement, d'autres, bien souvent dans de petites communautés, mentionnent qu'il leur est difficile de recruter et de conserver des travailleurs à temps partiel et à temps plein qui quittent souvent la communauté parce qu'ils sont d'avis que de meilleures occasions professionnelles et un meilleur salaire les attendent ailleurs.

Les directeurs de magasins affirment que c'est l'embauche de travailleurs qualifiés (des commis bouchers, des boulangers/pâtisseries, etc.) et de gestionnaires qui leur cause le plus de difficultés. Un centre de distribution éprouvait des difficultés à recruter des programmeurs et des préposés à l'entretien des systèmes informatiques.

Un certain nombre de gestionnaires craignent, au fur et à mesure où la situation économique s'améliorera et que des emplois seront créés ailleurs, qu'il deviendra de plus en plus difficile de combler leurs besoins en matière de recrutement. Ils craignent aussi de perdre des employés — souvent des personnes instruites — qui travaillent dans leurs magasins parce qu'ils ne peuvent se trouver un meilleur emploi.

Les chercheurs ont constaté l'absence d'initiatives particulières au Canada pour stimuler le recrutement de jeunes gens dans l'industrie. À titre comparatif, aux États-Unis, le Food Industry Internship Program de l'Université Cornell cherche à améliorer le recrutement de jeunes gens dans l'industrie. Présent dans sept états, le programme offre aux étudiants de niveau secondaire de la formation liée aux activités de ce secteur industriel ainsi qu'une expérience de travail avec certaines entreprises participantes.

## Le cheminement de carrière

La vente au détail de produits alimentaires a la réputation d'être une industrie où une jeune personne qui veut faire carrière en ce domaine peut commencer comme commis ou caissier et éventuellement devenir un gestionnaire. Mais selon de nombreux gestionnaires et employés, cela est de plus en plus difficile à faire.

Pour bon nombre, la décision de l'industrie d'utiliser à grande échelle des travailleurs à temps partiel fait en sorte qu'il est plus difficile de faire carrière dans ce secteur. Chez les détaillants en alimentation, les postes de premier échelon se limitent souvent aux emplois de première ligne, comme caissiers ou emballeurs. Ce sont surtout des emplois à temps partiel et les heures travaillées ont tendance à être irrégulières. Le nombre d'emplois à temps plein ou des dispositions de la convention collective limitent souvent les possibilités d'avancement. Il se peut donc qu'un nouvel employé travaille à temps partiel pendant une longue période avant d'avoir la chance d'obtenir un emploi à temps plein. Durant cette période, il connaîtra une fluctuation du nombre d'heures de travail ce qui entraînera une instabilité des revenus et une faible rémunération. La croissance anémique de l'emploi dans certaines entreprises peut limiter encore plus les possibilités d'avancement. Mentionnant ces préoccupations, certains participants des groupes de discussions (focus group) indiquent que les bons employés ne considèrent plus que la vente au détail de produits alimentaires est un secteur industriel où il est possible de faire carrière. Pour bon nombre, l'industrie devient une école de formation pour d'autres carrières.

Et pourtant, les questions et problèmes liés au cheminement de carrière deviennent de plus en plus urgents, ce qui reflètent une variété de facteurs dont les suivants :

- Certaines compagnies ont mentionné que compte tenu de l'âge moyen de leurs employés de direction, il leur sera nécessaire de remplacer bon nombre d'entre eux au cours des cinq à dix prochaines années. Mais en raison du rehaussement du niveau de scolarisation que doivent avoir les directeurs de magasins et les gérants des rayons et du faible niveau de scolarité actuel de la main-d'oeuvre à temps partiel, il est de plus en plus difficile de trouver des candidats satisfaisants parmi les membres du personnel qui ont les compétences nécessaires pour occuper des postes de direction.
- D'autres gestionnaires soulignent que le secteur n'attire pas de travailleurs très scolarisés et fait bien peu pour promouvoir l'industrie comme avenue de carrière auprès des jeunes. Comme il a été indiqué précédemment, l'amélioration du climat économique risque fort d'inciter certains employés

plus scolarisés à quitter l'industrie pour des emplois qui semblent offrir de meilleures perspectives économiques.

- D'autres gestionnaires indiquent que leurs homologues de rang inférieure ne semblent pas être motivés à acquérir l'instruction nécessaire pour être promus dans des postes de direction supérieurs dans le magasin, parce qu'ils ne croient pas que la rémunération soit à la mesure des responsabilités et des problèmes avec lesquels les gestionnaires doivent composer.

Il a été demandé aux gestionnaires et aux employés de nous faire part de leurs impressions au sujet des possibilités d'avancement dans l'industrie. Le Tableau 3.12 montre que même si environ le tiers des gestionnaires affirment que les possibilités d'avancement sont «bonnes», moins de 10 p. 100 des employés sont de cet avis.

On constate à l'analyse du tableau que tous les aspects du milieu de travail au sujet desquels les gestionnaires et les employés nous ont fait part de leurs vues, les possibilités d'avancement est l'aspect qui obtient le moins bon classement chez les gestionnaires et les employés tant dans le secteur de la vente au détail que de la vente en gros. Aux yeux de ses gestionnaires et employés, les possibilités d'avancement ne semblent pas être un des points forts de l'industrie.

De plus, la différence entre les perceptions des gestionnaires et des employés au Tableau 3.12 suggère que les employés sont moins optimistes que les gestionnaires au sujet des perspectives de carrière dans l'industrie.

En fait, lorsqu'il leur est demandé s'ils prévoient faire carrière dans l'industrie des détaillants en alimentation, 57% de tous les employés ont répondu «Oui». Il ne faut pas se surprendre que les proportions de répondants qui prévoient faire carrière dans l'industrie sont les plus élevées chez les gestionnaires, les hommes, les travailleurs à temps plein et les travailleurs syndiqués. Plus particulièrement, même si environ les deux tiers des travailleurs à temps plein prévoient demeurer dans l'industrie, seulement un tiers des employés à temps partiel veulent y demeurer. Les employés des plus grands centres urbains prévoient aussi demeurer dans l'industrie dans une plus grande proportion que leurs homologues des plus petits centres urbains.

De nombreuses entreprises engagent des efforts pour s'attaquer à ce problème. Elles adoptent diverses approches à cet égard, dont les suivantes :

- Le ratio temps plein/temps partiel est bien plus élevé dans certains magasins que dans d'autres. De plus, certains gestionnaires tentent d'augmenter le ratio en affirmant que les travailleurs à

temps plein sont plus satisfaits de leurs emplois et sont plus productifs.

- Une compagnie évalue annuellement ses employés et puise à même le personnel existant pour faire des promotions. Elle a conçu un programme de formation en vertu duquel elle offre de nombreuses activités de formation aux employés pour qu'ils puissent acquérir les compétences nécessaires et ainsi profiter des possibilités d'avancement.
- De nombreuses entreprises engagent de grands efforts pour s'assurer qu'il est possible de faire carrière et de progresser dans l'entreprise. Bon nombre poursuit une politique de promotion à même le personnel existant (dans la mesure du possible) et de planification de carrière.
- Certaines compagnies permettent aux gens d'un rayon, y compris les gérants des rayons, de travailler dans un autre rayon à des fins de perfectionnement professionnel. Cela s'inscrit dans leur culture d'entreprise.
- Reconnaisant qu'il est nécessaire de rehausser le niveau de scolarisation de son personnel, une compagnie a mené une enquête auprès de ses employés pour déterminer leurs besoins en la matière. Au moyen d'un partenariat avec une institution d'enseignement, la compagnie offre maintenant des cours de gestion à tous les employés intéressés à devenir gestionnaires. Dans le cadre de ce programme, les employés bénéficient d'une évaluation continue de rendement.
- Une autre compagnie engage des diplômés universitaires qu'elle inscrit dans un programme de formation sur le tas pour en faire des directeurs adjoints. Elle évalue également ces employés pour identifier ceux qui devraient être inscrits à ce programme de formation. Après avoir terminé le programme, les stagiaires deviennent des directeurs adjoints. Un programme de formation en gestion commerciale est aussi offert aux directeurs adjoints.
- Une compagnie qui devra recruter 200 nouveaux gestionnaires et directeurs de magasins au cours des cinq prochaines années a conçu une stratégie de planification de la relève qui comprend un programme de formation. Elle choisit les candidats parmi ses employés en fonction de leur rendement au travail et d'une évaluation de leurs aptitudes. Certains employés sont acceptés immédiatement dans le programme, et il est conseillé à d'autres d'améliorer leurs compétences dans certains domaines. Ces derniers sont réévalués une année plus tard.



Dans les centres de distribution en gros, la croissance anémique de l'emploi et le faible taux de roulement de personnel parmi les employés permanents ont amené des employés dans un certain nombre d'entreprises à se plaindre qu'il n'est pas possible d'avancer au sein de la compagnie. Dans la plupart des entreprises, l'avancement professionnel dépend de l'ancienneté, et les ouvertures qui surviennent sont annoncées pour permettre à chacun de poser sa candidature. Dans de nombreux entrepôts, les contremaîtres sont recrutés à même les employés qui ont occupé diverses fonctions dans l'entrepôt.

## L'image de l'industrie

La façon dont les gens de l'extérieur de l'industrie, tout particulièrement les jeunes, perçoivent l'industrie comme employeur potentiel a un grand impact sur la capacité de l'industrie à attirer des candidats de haute qualité. Malheureusement, l'industrie des détaillants en alimentation n'est pas bien perçue par les étudiants et le secteur industriel de la vente en gros d'aliments est relativement peu connue. Comme un gestionnaire l'a si bien dit : «Ce ne sera pas facile de recruter de nouveaux employés, si les gens sont d'avis que l'industrie offre peu de sécurité professionnelle ou salariale.» Un autre gestionnaire a souligné que la plupart des étudiants ne considère pas que la vente au détail de produits alimentaires est un domaine professionnel intéressant. D'autres affirment que les gens de l'extérieur de l'industrie perçoivent l'industrie comme un secteur de second choix.

---

### **Il a aussi été dit que l'industrie pourrait mieux se faire connaître auprès des étudiants pour qu'ils puissent mieux la comprendre et mieux connaître les possibilités de carrière existantes.**

---

Les groupes de consultation regroupant des étudiants en administration des affaires, en gestion de détail et en études culinaires viennent confirmer la perception très négative que les étudiants ont de l'industrie. Voici un bref résumé des observations qu'ils ont formulées à ce sujet :

- l'industrie offre principalement des emplois à temps partiel et elle souhaite un taux de roulement élevé du personnel pour contrôler au maximum leurs coûts;
- elle n'offre que du travail ennuyeux et inférieur;
- les salaires sont peu élevés, les avantages sociaux sont limités et les heures de travail ne sont pas intéressantes;

- l'industrie n'offre que du travail temporaire jusqu'au moment où un meilleur emploi se présente ailleurs;
- elle n'offre pas un environnement de travail convivial;
- elle n'est pas ouverte à l'idée que des femmes puissent occuper des postes de direction;
- il est peu possible d'occuper diverses fonctions dans un magasin; et
- il n'est pas possible d'y faire carrière car c'est un secteur qui n'est pas en croissance.

Lors des discussions qu'ont tenues les groupes de consultation, nous avons constaté que les seuls emplois que connaissent les étudiants sont ceux de caissier, emballeur, préposé aux étagères et de commis boucher. Les étudiants en arts culinaires ne savent pas qu'il existe de nouveaux postes dans le secteur qui leur offrent des possibilités de carrière. Ils ne pensent pas non plus chercher de l'emploi dans l'industrie lorsqu'ils termineront leurs études. Les étudiants ont affirmé qu'ils chercheraient du travail dans une compagnie en croissance qui offre des possibilités d'avancement professionnel. Ils veulent aussi savoir comment une compagnie traite ses employés et ont expliqué qu'ils sont à la recherche de la sécurité d'emploi. Selon eux, ce sont deux aspects où l'industrie ne se distingue pas. Les étudiants ne connaissent pas le secteur de la vente en gros de produits alimentaires.

Il a aussi été dit que l'industrie pourrait mieux se faire connaître auprès des étudiants pour qu'ils puissent mieux la comprendre et mieux connaître les possibilités de carrière existantes. Les institutions d'enseignement pourraient par exemple inviter des représentants de l'industrie à discuter des réalités du travail dans l'industrie. Elle pourrait aussi présenter des exemples des types de postes disponibles et organiser des colloques d'information. Les établissements d'éducation pourraient aussi parler de l'industrie dans leurs cours.

Un autre point de vue exprimé par certains experts de l'industrie est que la vente au détail de produits alimentaires est un secteur où la majeure partie des gestionnaires a fait carrière sans avoir amélioré leurs compétences théoriques, et ce, même si leurs emplois ont changé. L'industrie dans l'ensemble, ne dispose donc pas de gestionnaires de haute qualité dont elle a besoin pour connaître le succès. De plus, certains sont d'avis que l'industrie n'embauche pas les meilleurs étudiants parce qu'elle n'a pas de stratégies appropriées de recrutement et qu'elle ne fait pas un bon travail de promotion des possibilités de carrière qu'elle offre. Certains gestionnaires ont aussi mentionné ce point de vue et ont souligné qu'il est nécessaire d'améliorer les canaux de communication entre les représentants de l'industrie et les établissements d'éducation.

## La formation au sein de l'industrie

### Les sources d'information

L'information de nature qualitative et quantitative qui est présentée dans cette section provient de diverses sources. Ce sont un examen de ce qui est écrit sur la question; des entrevues menées auprès d'experts de l'industrie; des visites d'entreprises au cours desquelles on a interviewé des directeurs de magasins, des gestionnaires responsables des ressources humaines (RH) et d'autres employés; des enquêtes menées auprès des gestionnaires des RH et des employés; et enfin l'Enquête de 1994 sur l'éducation et sur la formation des adultes réalisée par Statistique Canada. Nous présentons plus d'information sur ces sources d'information dans une note de fin de document<sup>4</sup>.

### La somme et les types d'activités de formation offertes

#### L'ampleur de la formation

Les données de l'*Enquête de 1994 sur l'éducation et sur la formation des adultes* (EÉFA) suggèrent que l'industrie de la vente au détail de produits alimentaires offre très peu de formation officielle à ses employés comparativement aux autres industries.

Statistique Canada a interrogé dans le cadre l'*Enquête de 1994 sur l'éducation et sur la formation des adultes* (EÉFA) les travailleurs de tous les secteurs de l'économie canadienne, y compris ceux de la vente au détail de produits alimentaires, sur la formation professionnelle. L'enquête ne portait que sur la formation structurée (officielle) et n'a pas recueilli de renseignements au sujet de la formation sur le tas.

**TABLEAU 4.1: EMPLOYÉS AYANT REÇU DE LA FORMATION EN 1993 (EN %)**

Formation	Détaillants en alimentation	Autre secteurs de la vente au détail	Tous les secteurs
Toute activité de formation officielle	31	34	43
Formation offerte par l'employeur	8	17	29
Formation non offerte par l'employeur	25	20	21

Note : Selon l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes, 1994, Statistique Canada. Données sur les répondants âgés de 17 à 64 ans, à l'exclusion des étudiants.

Les données du Tableau 4.1 montrent que 8 p. 100 des employés des détaillants en alimentation ont indiqué avoir reçu de la formation officielle en 1993 comparativement à 17 p. 100 dans les autres secteurs de vente au détail et 29 p. 100 dans tous les autres secteurs de l'économie. En con-

séquence, la participation des employés du secteur de la vente au détail d'aliments aux activités de formation parrainées par l'employeur était bien moindre que dans tous les autres secteurs de l'économie.

La formation sur le tas est le type de formation le plus souvent offert. Selon notre examen de ce qui est écrit sur la question et nos entrevues, la plupart des gestionnaires considèrent que la formation sur le tas est la meilleure façon d'offrir aux travailleurs les compétences dont ils ont besoin en milieu de travail. Cette perception des choses est peut-être attribuable au coût des autres types de formation et à la difficulté d'organiser des activités de formation officielle tout en composant avec les horaires de travail. Les résultats de l'*Enquête auprès des gestionnaires des ressources humaines* et de l'*Enquête auprès des employés* confirment cette théorie. En effet, selon ces deux enquêtes, les principaux types de formation offerte par les entreprises de vente au détail et en gros de produits alimentaires sont en premier lieu la formation sur le tas, suivie de la formation officielle et des cours parrainés par l'employeur. Les tableaux A-4 et A-5 qui figurent en Annexe III présentent des données détaillées à ce sujet qui proviennent de l'*Enquête auprès des gestionnaires des ressources humaines* et de l'*Enquête auprès des employés*.

Lors des visites d'entreprises, certains gestionnaires ont souligné que les nouveaux employés doivent souvent travailler en compagnie d'un travailleur expérimenté pendant quelques jours pour voir comment le travail devrait être fait. Cela est vu comme étant de la formation sur le tas (quoique ce n'est pas de la formation officielle). Malheureusement, les employeurs fournissent rarement des directives au sujet des questions qui devraient être abordées au cours de cette période, et le nouvel employé n'est parfois que l'assistant d'un travailleur expérimenté. Lors de nos entrevues, certains travailleurs ont suggéré que la formation offerte aux nouveaux employés dans un tel contexte est minimale.

### Les employés à temps plein et à temps partiel

Chez les détaillants en alimentation, plus d'employés à temps plein que leurs homologues à temps partiel reçoivent de la formation officielle de leur employeur. Le Tableau 4.2 montre que, dans ce secteur précis en 1993, 11 p. 100 des travailleurs à temps plein — mais seulement 4 p. 100 des employés à temps partiel — ont reçu de la formation officielle de leur employeur. Ces données sont compatibles avec les conclusions de notre examen de ce qui est écrit sur le sujet et les visites d'entreprises. Les données du tableau suggèrent aussi que la fréquence de la formation tant pour les travailleurs à temps plein qu'à temps partiel est moins élevée chez les détaillants en alimentation que dans les autres secteurs de vente au détail et tous les autres secteurs de l'économie.

**L'Enquête auprès des employés** (Tableau A-6 en Annexe III) corrobore aussi ces conclusions, quoi qu'elle a relevé qu'un plus grand nombre de travailleurs à temps partiel que d'employés à temps plein reçoivent de la formation sur le tas — cela est probablement attribuable au fait qu'un plus grand nombre de travailleurs à temps partiel reçoivent de la formation de type initiation des nouveaux employés.

**TABLE 4.2: TRAVAILLEURS À TEMPS PLEIN ET À TEMPS PARTIEL QUI RAPPORTENT AVOIR REÇU DE LA FORMATION DE LEURS EMPLOYEURS EN 1993 (EN %)**

Temps plein/ temps	Détaillants en alimentation	Autres secteurs de la vente au détail	Tous les secteurs
Temps plein	11	19	31
Temps partiel	4	7	16

Note : Selon l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes, 1994, Statistique Canada. Données sur les répondants âgés de 17 à 64 ans, à l'exclusion des étudiants.

La différence dans la fréquence de la formation entre les travailleurs à temps plein et ceux à temps partiel reflète une réalité qui n'a pas été abordée lors des entrevues. Bien qu'il n'y ait pas consensus à ce sujet, de nombreux gestionnaires ont indiqué qu'il était insensé sur le plan économique d'investir dans la formation des travailleurs à temps partiel, car bon nombre d'entre eux quitteront probablement l'entreprise avant que les fruits de l'investissement puissent être récoltés.

#### **Le nombre d'heures de formation**

Les employés des détaillants en alimentation reçoivent moins d'heures de formation de leurs employeurs que les travailleurs des autres types de commerce de vente au détail et de tous les autres secteurs de l'économie. Le Tableau 4.3 indique qu'en moyenne, les employés des détaillants en alimentation qui ont reçu de la formation officielle parrainée par l'employeur en 1993 ont passé environ six jours en formation de ce type, comparativement à 11 jours pour les stagiaires des commerces de détail et huit jours pour les stagiaires des autres secteurs.

Toutefois, le Tableau 4.3 montre aussi que le nombre moyen d'heures de formation non parrainée par l'employeur dans l'industrie de la vente au détail d'aliments est bien plus élevé que dans les autres secteurs de la vente au détail et tous les autres secteurs de l'économie. Cela suggère que les employés des détaillants en alimentation qui reçoivent de la formation après les heures de travail suivent des cours d'une durée relativement longue. Il est possible que de nombreux employés à temps partiel permanents de ce secteur (ou tout employé travaillant dans un commerce de détail) cherchent à améliorer leurs compétences après les heures de travail.

**TABLEAU 4.3: NOMBRE MOYEN D'HEURES DE FORMATION OFFICIELLE EN 1993 — SECTEUR DE LA VENTE AU DÉTAIL**

Formation	Détaillants en alimentation	Autre secteurs de la vente au détail	Tous les secteurs
Nombre moyen d'heures de formation officielle	270	212	125
Nombre moyen d'heures formation offerte par l'employeur	48	88	65
Nombre moyen d'heures formation non offerte par l'employeur	328	295	161

Note : Selon l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes, 1994, Statistique Canada. Données sur les répondants âgés de 17 à 64 ans, à l'exclusion des étudiants.

La durée des activités de formation chez les détaillants en alimentation est un peu plus longue que chez les grossistes. Les données de **L'Enquête auprès des employés** ont été utilisées pour estimer le nombre moyen d'heures de formation par stagiaire chez les détaillants et grossistes en alimentation au cours d'une période d'environ 16 mois (en 1996 et une partie de 1997). Au cours de cette période, les stagiaires des détaillants ont été en formation pendant environ 21 heures, alors que ceux de la vente en gros d'aliments ont passé environ 13 heures en formation<sup>6</sup>.

#### **Type de formation**

**L'Enquête auprès des gestionnaires des RH** et de **L'Enquête auprès des employés** nous permet d'apprendre que les priorités en matière de formation chez les détaillants et grossistes en alimentation sont assez semblables. Les données à ce sujet figurent au Tableau 4.8.

Du côté des détaillants en alimentation, les enquêtes suggèrent que la formation relative à des tâches précises (à savoir des compétences particulières, comme la boucherie, le balayage électronique de l'information, etc.), la formation en contrôle de la qualité (la manutention des aliments, la salubrité, le HACPP) ainsi que la formation en santé et sécurité au travail représentent des priorités très importantes chez les détaillants en alimentation. Bien que les gestionnaires accordent une grande importance à l'initiation des nouveaux employés, ce type de formation, de par sa nature, n'a pas été offerte lors des deux dernières années à la plupart des employés qui sont en poste depuis longtemps. Cela explique pourquoi ils y ont accordé moins d'importance.

À l'autre extrémité de l'échelle de priorité, le secteur de la vente au détail d'aliments rapporte à toute fin pratique très peu de formation en alphabétisation, en écriture et en calcul. La formation en planification financière et la formation

**TABEAU 4.4: GESTIONNAIRES DES RH ET EMPLOYÉS INDIQUANT AVOIR OFFERT OU REÇU DIVERS TYPES DE FORMATION (EN %)**

Type de formation	Gestionnaires ayant offert divers types de formation (en %)				Employés ayant reçu divers types de formation (en %)	
	Détaillant (%)		Grossiste (%)		Détaillant (%)	Grossiste (%)
	Aux employés à temps plein %	Aux employés à temps partiel %	Aux employés à temps plein %	Aux employés à temps partiel %		
Programme d'initiation	72	74	71	60	16	10
Contrôle de la qualité	78	76	59	43	27	17
Formation relative à des tâches précises	78	76	76	69	28	44
Formation en santé et sécurité	66	63	59	52	20	24
Lecture, écriture et calcul	6	7	7	7	1	3
Formation en informatique	44	32	60	43	10	14
Formation en gestion	53	25	47	22	15	9
Ventes, commercialisation et relations avec les clients	62	56	55	38	21	5
Formation technique	25	19	29	17	4	4
Formation en planification financière	26	16	29	16	3	3
Autre types de formation	8	5	5	3	7	8
Nombre de répondants	201	201	58	58	387	78

Source : Enquête auprès des gestionnaires des ressources humaines et des employés de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, 1997, Services de consultation du CCMTI Inc.

de nature technique (gestion par groupes de références, l'ECR et l'échange électronique de données) représentent des priorités relativement moins importantes.

La formation de base en informatique, la formation à la vente, au marketing et aux relations avec les clients et la formation en gestion (esprit d'équipe, communications etc.) constituent des priorités de moyenne importance chez les détaillants en alimentation.

Ces priorités des détaillants en alimentation semblent correspondre à ce que nous avons entendu lors des entrevues et des visites d'entreprises, à savoir que relativement peu de formation est offerte ou reçue dans le domaine de l'informatique et des nouvelles technologies (par ex., l'échange électronique de données, l'ECR, etc.). Cela est quelque peu surprenant lorsqu'on réalise que les ordinateurs et les nouvelles technologies sont maintenant beaucoup utilisés dans ce secteur. De plus, les gestionnaires que nous avons interviewés étaient tous très enthousiastes au sujet des ordinateurs et des nouvelles technologies; et de nombreux employés se sont dits déçus que la formation dans ces domaines ne soit pas facilement accessible.

Il est aussi quelque peu surprenant de constater que relativement peu de formation en matière d'alphabétisation

(lecture, écriture et calcul) soit offerte. Lors de nos visites d'entreprises et des entrevues, de nombreux gestionnaires ont mentionné qu'il est souvent nécessaire d'offrir de la formation en alphabétisation avant de pouvoir offrir d'autres types de formation aux employés.

Dans les commerces de vente en gros, les principales priorités que rapportent les gestionnaires des RH et les employés sont semblables à celles des détaillants en alimentation. La seule différence significative est que les commerces de vente en gros accordent une plus grande importance à la formation de base en informatique et moins d'importance à la formation au travail en équipe que les détaillants en alimentation.

**Plans et budgets de formation**

Environ 25 p. 100 des gestionnaires-répondants ont indiqué qu'ils disposent d'un plan (un énoncé écrit des objectifs de la formation) ou d'un budget de formation (des sommes consacrées spécifiquement à la formation). Les proportions sont semblables chez les répondants des deux secteurs visés par l'étude.

Ces données suggèrent que les entreprises de vente au détail et en gros de produits alimentaires engagent relativement peu d'efforts pour planifier officiellement le financement de la formation. Cela correspond aux conclusions que nous avons tirées lors des visites d'entreprises et des entrevues. Toutefois, d'autres données suggèrent que l'industrie n'est pas la seule dans cette situation. Ces données se comparent globalement à celles de l'économie dans son ensemble; *l'Enquête nationale sur la formation de 1991*<sup>7</sup> est arrivée à des conclusions semblables au sujet de la fréquence de plans et budgets de formation cette année-là. Dans la mesure où des plans et budgets de formation sont maintenant plus fréquents dans l'ensemble de l'économie, il se peut que les secteurs de la vente au détail et en gros d'aliments soient légèrement sous la moyenne à cet égard.

Il semble aussi selon *l'Enquête auprès des gestionnaires des RH* que les grandes entreprises ont plus tendance à avoir un plan ou un budget de formation que les plus petites compagnies. Encore une fois, ces données correspondent aux résultats de l'Enquête nationale sur la formation<sup>8</sup>.

#### ***Différences dans la fréquence de la formation selon certaines caractéristiques de l'entreprise***

Le type de magasin a une influence tant sur l'ampleur de la formation officielle que sur la proportion d'employés à temps plein et à temps partiel qui reçoivent de la formation. Les données à ce sujet de *l'Enquête auprès des gestionnaires des RH* et de *l'Enquête auprès des employés* sont présentées en détails au Tableau A-7 qui figure en Annexe III et résumées ci-dessous. Elles suggèrent que chez les détaillants en alimentation, la formation officielle et les proportions d'employés à temps plein et à temps partiel qui reçoivent de la formation sont les plus élevées dans :

- les magasins des grandes chaînes d'alimentation, suivies des magasins à succursales multiples et des épiciers indépendants;
- les plus grands magasins, sur le plan de la superficie ou du nombre d'employés;
- les magasins situés dans les grandes communautés (cela ressort noir sur blanc dans *l'Enquête auprès des employés* et est peut-être attribuable au fait que les magasins dans les grandes centres urbains jouissent d'un meilleur accès à des ressources et partenaires en formation);
- ces données révèlent aussi que quel que soit le type de commerce, un plus grand nombre d'employés à temps plein que de travailleurs à temps partiel ont tendance à recevoir de la formation.

#### ***Différences dans la fréquence de la formation selon certaines caractéristiques de l'employé***

On constate aussi des variations dans la fréquence de la formation selon certaines caractéristiques des stagiaires. Les données de *l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 1994*, *l'Enquête auprès des gestionnaires* et de *l'Enquête auprès des employés* sont présentées en détails au Tableau A-8 qui figure en Annexe III et résumées ci-dessous.

- les hommes et les femmes reçoivent approximativement autant de formation;
- les employés âgés de 25 à 44 ans ont plus participé à des activités de formation que leurs collègues plus jeunes ou plus âgés;
- le niveau de scolarisation des stagiaires a peu d'incidence sur le taux de participation à la formation. (Dans la mesure où il y a une différence, on peut dire que plus de diplômés de l'école secondaire reçoivent de la formation que ceux qui n'ont pas terminé leurs études secondaires ou ceux qui détiennent un baccalauréat universitaire). Cela va à l'encontre de ce qui survient dans les autres secteurs de l'économie où les employés qui sont plus scolarisés ont tendance à plus participer aux activités de formation parrainées par l'employeur que les employés moins scolarisés;
- les employés syndiqués participent plus aux activités de formation que les travailleurs non syndiqués. (Les différences ne sont pas importantes, mais toutes les enquêtes mentionnées les relèvent);
- les personnes qui occupent des postes de direction ont plus tendance à participer à des activités de formation officielle; et
- les données ne permettent pas de conclure que les employés dans certaines régions reçoivent plus de formation que leurs homologues vivant ailleurs; des données provenant de sources différentes donnent des résultats différents.

#### ***Conclusions concernant la somme et le type de formation***

Plusieurs conclusions au sujet de la somme et du type de formation ressortent des données provenant des enquêtes et des entrevues.

1. La formation sur le tas semble être la forme de formation la plus importante dans les secteurs de la vente au détail et en gros de produits alimentaires; toutefois, la formation officielle, les cours des employeurs et la formation offerte par les

fournisseurs de l'équipement semblent aussi assez fréquentes.

2. Il semble que la fréquence de la formation officielle est légèrement moins élevée dans les magasins d'alimentation au détail que dans les autres secteurs de vente au détail, et beaucoup moins élevée que dans tous les autres secteurs de l'économie (non liés à la vente). La durée de la formation chez les détaillants en alimentation est aussi plus courte que dans les autres secteurs de vente au détail et non liés à la vente.
3. La formation relative à des tâches précises et en contrôle de la qualité semblent être les types les plus habituels de formation; quoique la formation liée à l'initiation des nouveaux employés, en santé et sécurité au travail, en gestion et supervision ainsi que la formation à la vente, au marketing et aux relations avec la clientèle sont aussi assez communes. La formation de base en informatique et celle concernant les nouvelles technologies semblent être offertes moins souvent, et la proportion de travailleurs qui reçoivent de la formation en alphabétisation semble être plutôt faible.
4. Les entreprises de vente au détail et en gros de produits alimentaires ne sont pas très différentes de celles oeuvrant dans d'autres secteurs en ce qui a trait au peu d'importance qu'elles semblent accorder à la planification et à la budgétisation officielles de la formation.
5. Dans l'ensemble du secteur de la vente au détail d'aliments, il semble que les magasins à succursales multiples offrent plus de formation que les plus petits détaillants indépendants, et que les employés à temps plein et ceux occupant des postes de plus haut niveau — tout particulièrement des postes de gestion — reçoivent relativement plus de formation. Toutefois, comme il a été indiqué antérieurement, ces taux de fréquence de la formation demeurent en-deçà de ceux des autres industries.

#### **L'offre des activités de formation (les fournisseurs, les lieux, le moment)**

Nous avons découvert lors des visites d'entreprises et des entrevues que les gestionnaires ont tendance à mettre beaucoup l'accent sur le recrutement de bons candidats pour les emplois disponibles. Dans les commerces de vente au détail, cela signifie engager des personnes ayant une personnalité affable qui aiment travailler avec le public et qui seront probablement aptes à entretenir de bonnes relations avec la clientèle. En conséquence, l'accent semble être moins mis sur l'éducation ou les compétences techniques (sauf pour certains emplois); de nombreux gestion-

naires croient que la formation concernant les compétences techniques requises peut être offerte par le biais de la formation sur le tas et l'expérience pratique.

En outre, nous avons aussi constaté au moment des entrevues et des visites d'entreprises qu'un certain nombre d'entreprises de la vente au détail et en gros d'aliments — tout particulièrement les plus grandes chaînes de magasins — considèrent que leurs activités de formation constituent un volet de leur stratégie compétitive. Ces entreprises préfèrent donc adopter des stratégies qui leurs sont propres en matière de formation au lieu d'acheter des programmes ou cours de formation auprès de fournisseurs extérieurs. Par exemple, les données de notre enquête révèlent que seulement 14 p. 100 des gestionnaires des RH ont indiqué avoir acheté des cours de formation ou d'amélioration des compétences auprès de collègues lors des deux dernières années; et seulement 21 p. 100 ont acheté des cours auprès d'institutions privées de formation.

Les réponses à plusieurs questions formulées dans **l'Enquête auprès des gestionnaires des RH** et dans **l'Enquête auprès des employés** concernant l'offre d'activités de formation confirment cela.

En premier lieu, le Tableau 4.5 montre que, dans les commerces de vente au détail, *la majeure partie de la formation est offerte par des formateurs internes* — à savoir les superviseurs, les collègues de travail ou les formateurs de la compagnie — au lieu de formateurs externes. Ces données confirment que la formation sur le tas est très fréquente. Les entreprises de vente en gros de produits alimentaires utilisent un peu plus les services de formateurs externes (les collègues, les établissements privés de formation, ou les fournisseurs de l'équipement). Dans notre enquête, aucun employé n'a rapporté avoir reçu de la formation d'un formateur universitaire.

**TABLEAU 4.5: FOURNISSEUR DE LA PLUS RÉCENTE ACTIVITÉ DE FORMATION**

Formation assurée par:	Détaillants en alimen. (en %)	Grossiste en alimen. (en %)
Superviseur	30	15
Collègue de travail	19	28
Formateur de la compagnie	24	9
Collège	2	11
Université	0	0
Formateur privé	11	15
Fournisseur d'équipement	8	13
Autre	6	6
<b>Nombre de répondants</b>	<b>219</b>	<b>53</b>

Source : Enquête auprès des employés de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, 1997, Services de consultation du CCMTPI Inc.

Dans *l'Enquête auprès des employés*, il a été demandé aux répondants d'indiquer l'endroit où avait été donnée leur plus récente activité de formation. Le Tableau 4.6 montre qu'environ 40 p. 100 des employés des magasins de vente au détail ont reçu leur formation sur les lieux mêmes du travail et qu'environ la même proportion a obtenu la formation à l'extérieur des murs de la compagnie. Les visites d'entreprises et les entrevues ont confirmé que ces activités de formation sont dans bien des cas offertes à l'extérieur de l'entreprise par l'employeur. Par exemple, les magasins à succursales multiples offrent souvent leurs activités de formation dans leurs bureaux administratifs.

Le secteur de la vente en gros d'aliments offre plus de formation sur les lieux mêmes du travail, ce qui suggère qu'il accorde plus d'importance à la formation sur le tas. Toutefois, le nombre total de répondants dans ce secteur précis est relativement petit, il est donc nécessaire d'interpréter les résultats avec circonspection.

**TABLEAU 4.6: LIEU DE LA PLUS RÉCENTE ACTIVITÉ DE FORMATION**

Formation reçu:	Détaillants (en %)	Grossistes (en %)
En cours d'emploi	39	55
Dans une classe au travail	14	21
À l'extérieur de l'entreprise	42	23
À l'extérieur de l'entreprise et au travail	5	2
Nombre de répondants	219	53

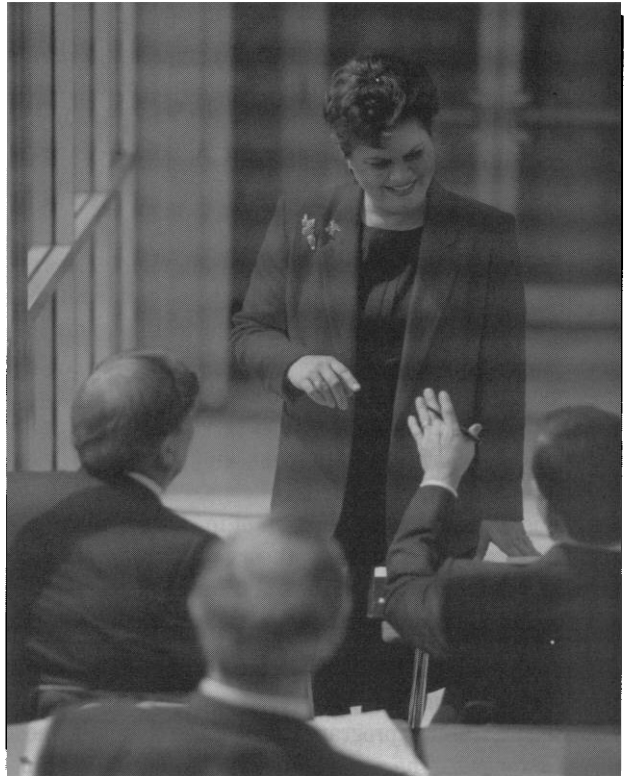
Source : Enquête auprès des employés de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, 1997, Services de consultation du CCMTP Inc.

Le Tableau A-9 en Annexe III montre aussi que tant dans les commerces de vente au détail que dans ceux de vente en gros, la majeure partie de la formation se donne durant les heures de travail. Cela confirme l'importance qui est accordée à la formation sur le tas.

Ces données sur l'offre d'activités de formation confirment que de nombreuses entreprises de l'industrie s'en remettent à leurs propres moyens en ce domaine. En d'autres termes, elles favorisent la formation sur le tas et l'utilisation des formateurs internes au lieu de faire appel à des formateurs provenant de collèges, d'universités ou d'établissements privés de formation.

### **Les rapports entre l'industrie et les agents de formation**

La priorité accordée à l'autonomie en matière de formation signifie que de nombreuses grandes chaînes de magasins de détail ont mis sur pied (ou sont en voie de le faire) des institutions visant à répondre à leurs besoins de formation.



Par exemple, la plupart des grandes chaînes ont leurs propres services de formation qui a la responsabilité de concevoir des cours et de promouvoir ceux-ci dans toute l'entreprise. Nous avons découvert que certaines petites chaînes comptant moins de 5 magasins ont décidé d'aller dans cette voie.

De plus, certaines entreprises et certains syndicats unissent leurs efforts pour concevoir des approches institutionnelles innovatrices en matière de formation. Le *Clifford Evans Training Centre* situé dans le sud-ouest de l'Ontario est un bon exemple de ce type de collaboration. Cet établissement a été créé conjointement par la section 1977 de l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce et la chaîne de magasins *Zehrs Markets*. La création du Centre est donc attribuable à un syndicat proactif et à un employeur réceptif à de nouvelles idées, et aux excellentes relations patronales-syndicales qu'entretiennent les deux parties.

Le Centre a pris des mesures concrètes pour s'assurer que ses programmes de formation sont conçus de façon à répondre aux besoins changeants de l'employeur. Initialement, des cours de formation étaient offerts dans des domaines traditionnels de la vente au détail (boulangerie, boucherie et gestion d'un rayon), mais avec le temps, le point de mire des activités de formation a changé pour maintenant inclure l'acquisition de compétences en relations interpersonnelles, en service à la clientèle et en leadership. De plus, les employés peuvent

maintenant suivre une série de cours leur permettant d'acquérir un diplôme d'études spécialisées en administration de magasins de détail des produits alimentaires. La formation est offerte en salle de classe et en cours d'emploi et comporte tant un volet théorique qu'un volet pratique. La formation de nature pratique est menée dans les magasins Zehrs Markets.

Il semble donc que le Centre ait atteint ses objectifs de formation pour deux raisons. Premièrement, ses dirigeants ont adapté les programmes de formation pour qu'ils puissent répondre aux besoins changeants de l'employeur. Deuxièmement, les programmes mettent beaucoup l'accent sur les aspects pratiques de la formation sans pour autant oublier la théorie.

Par contraste, les magasins indépendants de vente au détail qui n'ont pas les ressources dans le domaine de la formation des grandes entreprises doivent chercher à avoir accès à de nombreuses sources d'information qui sont souvent utilisées pour constituer des cours de formation, des ateliers et des colloques. Par exemple :

- les magasins indépendants peuvent habituellement obtenir des vidéos sur la formation et d'autres outils en ce domaine auprès de leurs fournisseurs en gros qui ont généralement de vastes programmes de formation;
- ils peuvent obtenir des documents sur le thème de la formation auprès des associations de l'industrie (comme la Fédération canadienne des épiciers indépendants — FCEI); et
- ce type de document est aussi disponible auprès d'associations et d'instituts professionnels, comme le Food Marketing Institute (FMI8) aux États-Unis.

Il convient ici de parler d'un intéressant programme de formation offert par l'Université Cornell, à savoir **le Cornell University Food Industry Management Distance Education Program**, qui est utilisé par des entreprises de diverses tailles. Ce programme (décrit plus en détails à l'Annexe I) qui a été lancé en 1964 par l'Université Cornell située à Ithaca dans l'état de New York est un excellent exemple de formation offerte par une institution d'enseignement dont toutes les entreprises peuvent profiter. Une classe typique se compose d'une variété d'employés de direction et de travailleurs qui proviennent tant de grandes chaînes de magasins que de commerces indépendants.

Le programme aborde la formation de façon pratique et repose sur le principe des études à domicile; les employés-étudiants peuvent donc continuer à travailler pendant leurs études, et ils peuvent progresser à leur propre rythme. Il convient donc tout particulièrement aux gens qui composent avec un handicap physique. La réussite du



cours ne permet pas aux étudiants d'obtenir un crédit d'études de l'Université Cornell, mais certains collèges et universités au Canada — tout particulièrement en Ontario — (comme le Niagara College et le Fanshawe College) font la promotion de ce programme d'études. Dans certains cas, il est accepté comme crédit partiel en vue d'obtenir un grade ou un diplôme.

Au Canada, les cours de Cornell sont offerts en classe dans le cadre du Canadian Food Industry College Program. À l'heure actuelle, six collèges communautaires ontariens offrent des cours de ce programme d'études dont la coordination et l'orientation sont assurées par le Cornell University Canadian Food Advisory Board. Cette instance comprend des représentants de l'Université Cornell, de détaillants et distributeurs canadiens en alimentation, d'associations professionnelles et d'institutions d'enseignement. Les collèges participant remettent des certificats de Cornell qui attestent d'un certain nombre et types de cours terminés. Ce programme est décrit plus en détails à l'Annexe II.

Certaines entreprises encouragent activement leurs employés à suivre ce cours de l'Université Cornell. Par exemple, une petite chaîne de magasins exige que tous ses nouveaux employés à temps partiel suivent un cours sur l'industrie de l'alimentation offert par cette université. Certaines compagnies tentent d'améliorer le programme de Cornell en organisant des ateliers et des colloques qui complètent en quelque sorte les études à domicile. Ces ateliers et colloques sont habituellement organisés en étroite collaboration avec des membres du personnel enseignant de l'Université Cornell et ils comportent parfois des vidéos sur des sujets particuliers qui ont été préparés par ce même personnel enseignant.

Bien que le programme de Cornell soit surtout utilisé présentement par des entreprises de l'Ontario, des compagnies d'autres provinces ont développé des rapports avec certaines institutions d'enseignement au Canada.



Par exemple :

- En Colombie-Britannique, le Open Learning Agency, par le biais de son Open University and Open College, se spécialise dans l'offre de cours de formation et d'éducation à distance. Pour réaliser sa mission, il fait appel à divers outils technologiques et à son personnel enseignant. À l'heure actuelle, le OLA collabore avec un important détaillant/grossiste en alimentation dans le but d'offrir des cours en administration et en gestion des affaires aux employés. L'Annexe II présente plus d'information à ce sujet.
- Le University College of the Caribou (Colombie-Britannique) entretient aussi des relations étroites avec des entreprises du secteur de la vente au détail et en gros d'aliments. Par exemple, les étudiants qui souhaitent obtenir le diplôme d'études en boucherie du Collège doivent faire un stage de trois semaines dans une entreprise; environ 50 p. 100 des diplômés se voient offrir un emploi dans les établissements de la Overwaitea. Le Collège a aussi mis sur pied un Comité consultatif de l'industrie qui est composé de représentants d'organismes patronaux et syndicaux. Ils se réunissent deux fois par année et ont la responsabilité du programme d'études. On a apporté de nombreuses modifications au programme d'études au cours des dernières années pour être en mesure de répondre aux changements qui surviennent dans le secteur de la boucherie. De plus, le présent instructeur du programme fait périodiquement des stages dans des entreprises pour améliorer ses compétences et connaître les dernières méthodes de coupe de viande.
- Depuis 1996, la Faculté d'agriculture et des sciences alimentaires de l'Université Laval offre un certificat d'études en distribution et marchandisage alimentaires aux employés de l'industrie. Le produit d'un partenariat entre la compagnie Provigo et The Oshawa Group, il s'agit d'un programme de 30 crédits dans des domaines dont la commercialisation des aliments, la gestion de la distribution, la gestion des ressources humaines, la logistique, etc. Les cours, qui ciblent la vente au détail et en gros d'aliments, sont offerts par le biais de la formation à distance. Il y a présentement 200 étudiants inscrits à ce programme.

À Montréal, le Centre de perfectionnement à École des Hautes Études Commerciales (HEC), offre en collaboration avec l'Association des détaillants en alimentation du Québec, la formation pour les gestionnaires de supermarchés. Les modules de formation touchent le leadership, la communication, la gestion du changement, la vision et

planification stratégique et la gestion :

- du service à la clientèle
- des ressources humaines
- des conflits
- des relations du travail
- des ressources financières
- des stocks et des approvisionnements : le réapprovisionnement continu
- de la catégorie

On a demandé aux gestionnaires des RH qui ont indiqué ne pas avoir acheté de cours de formation ou d'amélioration des compétences de collègues ou d'établissements privés de formation d'expliquer le motif de leur décision. Dans chaque cas, les principales raisons étaient semblables : (a) ils n'avaient pas besoin des cours offerts par ces intervenants; ou (b) la responsabilité des activités de formation relève du siège social de leurs entreprises. Lorsque les raisons invoquées par les gestionnaires concernent les cours mêmes offerts par ces institutions, ils ont expliqué que ces cours ne sont pas satisfaisants parce qu'ils : (a) ne correspondent pas suffisamment aux besoins particuliers de l'entreprise; (b) sont trop théorique ou pas assez pratiques; ou (c) sont trop coûteux. Toutefois, il convient de mentionner que les trois dernières raisons invoquées ont été mentionnées beaucoup moins souvent que les deux premières.

---

**De même, peu d'institutions au Canada semblent offrir de la formation visant spécifiquement à acquérir des compétences spéciales comme les relations avec la clientèle qui sont essentielles dans le secteur des commerces de détail; et peu d'institutions semblent offrir des programmes d'études concernant la logistique et la gestion des entrepôts qui sont beaucoup en demande.**

---

Nos entrevues menées auprès d'experts de l'industrie ont corroboré ces perceptions et suggèrent que les formateurs externes offrent souvent des cours dont l'industrie n'a pas besoin et n'offrent pas ceux dont l'industrie a besoin. Certains experts ont souligné que peu d'institutions d'enseignement offrent des cours et des activités de formation ciblant tout particulièrement la vente au détail de produits alimentaires. Il en résulte que de nombreuses entreprises ont dû concevoir leurs propres programmes

**TABLEAU 4.7: PERCEPTION DES EMPLOYÉS ET DES GESTIONNAIRES DE L'INDUSTRIE DE L'ALIMENTATION QUANT À L'UTILITÉ DE LA FORMATION POUR L'EMPLOI PRÉSENT OU FUTUR**

En fonction de:	Gestionnaires des RH qui indiquent que la formation offerte est très utile		Employés qui indiquent que la formation reçue est très utile	
	Détaillants	Grossistes	Détaillants	Grossistes
Poste actuel	81	74	54	39
Postes futurs dans la compagnie	69	60	33	27
Postes futurs dans une autre compagnie	71	48	36	40
Perfectionnement de l'employé	71	58	39	36

Source: Enquête auprès des gestionnaires des ressources humaines et des employés de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, 1997, services de consultation du CCMTF Inc.

de formation. De plus, les programmes de formation offerts par les collèges et les institutions privées semblent parfois cibler des compétences désuètes, et il semble y avoir peu de programmes d'acquisition de nouvelles compétences. Par exemple, de nombreux collèges enseignent encore des techniques traditionnelles de boucherie et de boulangerie, et ce, même si la demande en ces domaines a grandement changé. De même, peu d'institutions au Canada semblent offrir de la formation visant spécifiquement à acquérir des compétences spéciales comme les relations avec la clientèle qui sont essentielles dans le secteur des commerces de détail; et peu d'institutions semblent offrir des programmes d'études concernant la logistique et la gestion des entrepôts qui sont beaucoup en demande.

En résumé, notre analyse suggère que les entreprises de la vente au détail et en gros de produits alimentaires ont pris une variété de mesures pour assurer la formation de leurs employés. La plupart des entreprises semblent s'en remettre à leurs propres moyens, c'est-à-dire qu'elles utilisent les ressources et les moyens dont elles disposent; certaines compagnies ont créé des institutions spéciales pour combler leurs besoins de formation; d'autres achètent du matériel et des cours de formation auprès de grossistes et d'associations de l'industrie; enfin, quelques unes ont conclu des ententes spéciales en ce domaine avec des institutions d'enseignement.

### **Évaluation de la formation — Utilité et adéquation**

Les gestionnaires et les employés s'entendent pour affirmer que la formation offerte par l'industrie a tendance à cibler le court terme et à concerner particulièrement l'emploi actuel du stagiaire. Un moindre nombre est d'avis que la formation est très utile pour des emplois futurs, que ce soit avec le présent employeur ou un autre. Le Tableau 4.7 montre ces résultats.

À la lecture des données du tableau, on constate que les employés ont des perceptions moins favorables à l'égard de

l'utilité de la formation que les gestionnaires, et ce, tant dans les commerces de vente au détail que de vente en gros. De même, les gestionnaires et les employés des grossistes en alimentation considèrent que la formation offerte dans leur secteur est moins utile sur tous les plans que leurs col-

lègues chez les détaillants en alimentation.

Le tableau suggère que les fournisseurs de formation voudront peut-être revoir l'utilité de la formation offerte pour déterminer dans quelle mesure la formation devrait cibler le court et le long termes.

Il y a donc place à une amélioration, tout particulièrement chez les grossistes en alimentation, quant à la somme ou quantité de formation offerte par l'industrie. Cette perception est le plus prononcée chez les employés.

Plus précisément :

- *Les employés* : Tant dans les commerces de vente au détail que de vente en gros, entre 40 et 50 p. 100 des répondants sont d'avis que la somme actuelle de formation *ne serait pas suffisante* pour combler leurs besoins. 30 p. 100 des employés des détaillants en alimentation et 40 p. 100 des employés des grossistes sont d'avis qu'il y a de la formation dont ils ont eu besoin qu'ils n'ont pas eu la possibilité de recevoir.
- *Les gestionnaires* : Tant dans les commerces de vente au détail que de vente en gros, environ la moitié des gestionnaires décrivent comme étant modérée la somme des activités de formation qu'ils ont offert aux employés. De 20 à 30 p. 100 d'entre eux décrivent cette formation comme étant limitée, et une proportion semblable la décrit comme étant importante. De plus, 13 p. 100 des gestionnaires chez les détaillants en alimentation et 21 p. 100 de leurs homologues chez les grossistes indiquent que leurs employés ont eu besoin de formation qu'ils n'ont pu offrir.

### **Les obstacles à la formation**

Ayant déterminé qu'il y a eu des types de formation que les intervenants auraient aimé offrir ou recevoir, il a été demandé aux gestionnaires et aux employés pourquoi cela a été le cas. De nombreux gestionnaires ont suggéré que les

employés étaient souvent trop occupés au travail pour leur permettre de suivre un cours de formation. Conséquemment, il est souvent difficile de trouver des membres du personnel pour remplacer les employés en formation. Les magasins situés en régions éloignées ou à l'extérieur des centres urbains semblent avoir tout particulièrement de la difficulté à recruter des membres du personnel. Il est donc encore plus difficile pour ces commerces en régions éloignées de trouver des remplaçants aux employés en formation.

D'autres gestionnaires ont invoqué le manque d'argent ou ont mentionné que les cours recherchés n'étaient pas disponibles ou accessibles. Peu de gestionnaires ont parlé de la pertinence des cours et d'un manque d'intérêt de la part des employés.

Du côté des *employés*, la raison la plus souvent invoquée pour ne pas avoir suivi un cours de formation est que l'employeur ne l'a pas offert; tout près de 75 p. 100 des répondants à l'**Enquête auprès des employés** ont indiqué que cela est la principale raison. À l'instar des gestionnaires, les employés ont expliqué qu'ils ont trop de travail et que l'employeur ne dispose pas des ressources nécessaires. Toutefois, contrairement aux gestionnaires, les employés n'ont pas invoqué l'inexistence ou l'inaccessibilité d'un cours de formation, mais ont accordé plus d'importance à la pertinence du cours. Le Tableau A-10 en Annexe III présente plus d'information à ce sujet.

Dans l'ensemble, les données suggèrent que tant les gestionnaires que les employés souhaitent avoir offert ou reçu plus de formation que cela est le cas présentement.

Malgré la présence des obstacles à la formation mentionnés ci-dessus, la majorité des entreprises des deux secteurs prévoient accroître leurs dépenses au titre de la formation au cours des trois prochaines années. Cela va à l'encontre de ce qui est survenu lors des trois dernières années au cours desquelles la plupart des répondants ont indiqué que leurs dépenses en ce domaine étaient demeurées constantes.

### ***Incitations à la formation***

Idéalement, les employeurs de quelque industrie que ce soit seront incités à offrir de la formation, et les employés seront incités à suivre des cours/ateliers de formation dans la mesure où ils en retireront directement des avantages. Pour les employeurs, ces avantages comprendront entre autres choses une amélioration des services à la clientèle, un rehaussement de la productivité, et, en bout de ligne, un accroissement des ventes et des profits. Pour les employés, ces avantages seront une amélioration du niveau des compétences, l'occasion d'obtenir une promotion, une augmentation de salaire, et, en bout de ligne, un

renforcement de la sécurité d'emploi.

Toutefois, les deux parties ne voient pas tous ces avantages du même oeil.

Cela a incité les gouvernements, souvent en collaboration avec d'autres intervenants, à élaborer une vaste gamme de programmes de soutien à la formation qui sont offerts à la plupart des sans-emploi et à certains travailleurs. Ces programmes qui varient d'une province à une autre, sont de nature plutôt générale et ne ciblent pas spécifiquement l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires. Évidemment, les travailleurs du secteur peuvent y avoir accès, à la condition qu'ils satisfassent les critères des programmes.

Il n'est pas nécessaire ou possible de décrire en détails ces programmes dans le présent rapport. À la place, nous cernons plusieurs initiatives dont l'impact principal est le financement de stratégies sectorielles ou nationales de formation par les employeurs. En voici certains exemples :

#### (i) Fonds en fiducie de formation

Dans plusieurs secteurs industriels, les syndicats et les employeurs se sont entendus sur la création d'un fonds en fiducie de formation dont ils assurent la capitalisation en y versant régulièrement certaines sommes (un montant donné par employé heure rémunéré). Les ressources du fonds servent à financer des activités de formation qui sont offertes aux membres couverts par l'entente. Dans la plupart des cas, un comité conjoint de formation en milieu de travail ou conseil de fiduciaires détermine comment seront dépensées les ressources du fonds. De tels fonds ont été créés dans les secteurs de la fabrication de biens électriques/électroniques et de la sidérurgie ainsi que dans l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires.

Dans ce dernier secteur industriel, le Syndicat international des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce ont créé avec de nombreux employeurs de tels fonds de formation qui sont financés au moyen d'un prélèvement sur le salaire horaire. C'est un conseil de fiduciaires qui comprend habituellement des représentants du syndicat et de l'employeur qui décide de l'affectation des fonds. Dans un cas, le fonds en fiducie de formation a servi à créer un collège de formation, à savoir le Cliff Evans School qui est décrit en détail à l'Annexe II.

#### (ii) La Loi sur le développement de la main-d'oeuvre (Québec)

En 1996, le gouvernement du Québec, en adoptant la Loi sur le développement de la main-d'oeuvre, a

mis en place une mesure fiscale d'incitation à la formation. En vertu de cette initiative, les entrepreneurs des secteurs privé et public dont la masse salariale est supérieure à 250 000 \$ sont tenus d'investir au moins 1% de celle-ci dans des activités de formation. Les entreprises qui ne le font pas paient une taxe qui représente la différence entre leurs dépenses réelles au titre de la formation et 1% de leur masse salariale. Les sommes ainsi générées sont versées dans le Fonds national de formation de la main-d'oeuvre qui est utilisé par la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre pour offrir des services de soutien technique et financier en vue de permettre la réalisation d'autres activités de formation.

Le mouvement syndical a tendance à soutenir cette approche; et le patronat a tendance à s'y opposer. Même si le programme en est encore à ses premiers pas, le gouvernement du Québec rapporte qu'il donne déjà des résultats encourageants.

(iii) Développement des ressources humaines Canada (DRHC) — Études sectorielles et Conseils sectoriels

Depuis la fin des années 1980, le ministère fédéral du Développement des ressources humaines appuie financièrement la réalisation d'une série d'études sectorielles sur les ressources humaines, comme celle-ci. Elles ont pour objectif de permettre aux intervenants sectoriels (les entreprises, les syndicats et les institutions d'enseignement et de formation) de cerner conjointement les questions et problèmes auxquels les différents secteurs de l'économie font face, et d'y proposer des solutions de nature sectorielle.

Dans un certain nombre de cas, mais pas toujours, les intervenants ont décidé d'établir un conseil sectoriel pour coordonner et mettre en oeuvre les approches sectorielles dont nous traitons dans la présente recherche. Les membres du conseil sectoriel comprennent des entreprises et des syndicats, et chacun des conseils compte un petit secrétariat qui veille à l'exécution des décisions du conseil. DRHC appuie financièrement le conseil sectoriel pendant ses trois premières années d'existence sur une base décroissante jusqu'au moment où il est en mesure d'établir ses propres sources de financement.

Dans certains cas, les études sectorielles n'ont pas entraîné la création de tels conseils. Les parties ont décidé à la place d'adopter une stratégie plus modeste et de lancer des projets ponctuels.

De même, il y a d'autres initiatives qui ont pour but d'inciter et d'aider financièrement les employés à suivre des cours de formation. Il ne s'agit pas ici uniquement des

incitatifs fondamentaux (comme une carrière plus intéressante, un meilleur chèque de paie, et un renforcement de la sécurité d'emploi) dont les avantages sont à la portée des travailleurs qui améliorent et/ou élargissent leurs compétences et connaissances. Comme cela est le cas des incitatifs accordés aux employeurs, ce n'est pas uniquement le secteur de la vente au détail et en gros d'aliments qui incite les travailleurs à suivre de la formation. Nous présentons ci-dessous certains de ces incitatifs.

(i) Le paiement par l'employeur des frais de scolarité

Une proportion importante d'employeurs canadiens paient une partie des frais de scolarité des employés qui suivent des cours de formation. En 1991, 45 p. 100 des employeurs canadiens ont indiqué qu'ils avaient payé les frais de scolarité ou accordé un congé d'études payé. L'Enquête auprès des gestionnaires des RH a révélé que, dans le secteur visé par la présente étude, une proportion semblable d'employeurs avaient remboursé les frais de scolarité des employés. Dans la plupart des cas, pour que les frais de scolarité puissent être remboursés, les cours doivent être liés à l'emploi occupé par le travailleur.

(ii) Les crédits d'impôts pour frais de scolarité

Le gouvernement du Canada accorde dans le cadre du régime de l'impôt des particuliers un crédit d'impôt pour frais de scolarité. Toutefois, comme cela est le cas des autres crédits d'impôt, il ne couvre que 17 p. 100 des frais de scolarité.

(iii) Les programmes d'aide gouvernementale

Certains gouvernements provinciaux ont mis en place des programmes d'aide financière à l'intention des travailleurs qui suivent des cours de formation. Ce ne sont pas généralement des programmes qui disposent de grands moyens. Par exemple :

- Le Québec a un Programme de prêts et de subventions aux travailleurs à l'intention des travailleurs qui entreprennent un cours de formation officielle à temps plein. En 1995-1996, le gouvernement québécois a versé la somme de 15 millions de dollars à environ 965 travailleurs.
- La même année, le gouvernement ontarien a remboursé partiellement les coûts de cours de formation suivis dans des collèges. Il a dépensé environ 31 millions de dollars au titre des dépenses de formation engagées par 12 800 clients cette année-là.



## **Les nouvelles réalités de l'industrie et leurs répercussions sur les postes et les compétences**

### **LE SECTEUR DE LA VENTE AU DÉTAIL DE PRODUITS ALIMENTAIRES**

Au siège social

Dans les magasins

Des compétences additionnelles pour les délégués syndicaux

Autres aspects de la formation chez les détaillants en alimentation

### **LE SECTEUR DE LA VENTE EN GROS DE PRODUITS ALIMENTAIRES**

**RÉSUMÉ – BESOINS SUR LE PLAN DES  
COMPÉTENCES FUTURES PAR RAPPORT AUX  
PRIORITÉS ANTÉRIEURES EN MATIÈRE DE  
FORMATION**

Le chapitre deux a décrit les changements sur le plan des demandes des consommateurs, de l'évolution du marché et de l'introduction des nouvelles technologies auxquels l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires fera face au cours des trois à cinq prochaines années. L'adoption des nouvelles technologies, les nouveaux profils de la main-d'œuvre et les nouveaux formats des magasins de vente au détail constituent toutes des réalités qui ont des répercussions importantes sur la main-d'œuvre de ces deux secteurs. Il y a eu une diminution du nombre d'emplois dans certaines professions et on peut s'attendre à ce que cela se poursuive. Au même moment, nous assistons à la transformation des compétences exigées de nombreuses professions et à la création d'un certain nombre de nouvelles professions.

Cette section de l'étude résume l'impact de ces tendances récentes et émergentes sur les professions et compétences dans l'industrie de la vente en gros et au détail de produits alimentaires d'ici les trois à cinq prochaines années.

## **Le secteur de la vente au détail de produits alimentaires**

L'analyse a relevé que les stratégies compétitives adoptées par les entreprises de ce secteur sont souvent influencées par l'importance relative qu'elles accordent d'une part à la réduction des coûts et d'autre part à l'offre de services. Les entreprises engagent donc de grands efforts pour restructurer leurs activités tant au niveau macro-organisationnel que micro-organisationnel (les magasins), et ce, tout en adoptant de plus en plus les nouvelles technologies de balayage électronique de l'information (scanner) pour soutenir l'Efficacité continuellement renouvelée. Mais cela a aussi provoqué divers changements à leur structure et à leur mode de fonctionnement dont les suivants.

D'autres entreprises s'appliquent à maintenir ou à accroître le niveau de services offerts ou le nombre de services non liés aux biens alimentaires. Cela nécessite d'une part un rehaussement du niveau de services et des connaissances chez les employés, et d'autre part, une augmentation du nombre de postes nécessaires dans les magasins.

On constate aussi que les magasins et les sièges sociaux adoptent de plus en plus les nouvelles technologies. Ces technologies (le balayage électronique de l'information) viennent appuyer les initiatives liées à l'Efficacité continuellement renouvelée qui visent à réduire les coûts des stocks et à aider à cibler les activités de marketing. Elle ont des répercussions importantes sur le niveau des compétences et font en sorte qu'il est nécessaire de créer de nouveaux postes.

Face à ces nouvelles réalités, les gestionnaires des commerces de détail prévoient que les exigences sur le plan

des compétences de tous les emplois de l'industrie seront à la hausse d'ici les trois à cinq prochaines années. Cela sera tout particulièrement vrai des postes de direction et de soutien administratif, au sujet desquels de 65 à 70 p. 100 des gestionnaires prévoient des augmentations importantes des compétences requises au cours de cette période. Moins de gestionnaires — environ la moitié d'entre eux — s'attendent à ce que les caissiers et les commis doivent rehausser grandement le niveau de leurs compétences. Le Tableau A-11 en Annexe III présente plus d'information à ce sujet.

---

**« Les gestionnaires des commerces de détail prévoient que les exigences sur le plan des compétences de tous les emplois de l'industrie seront à la hausse d'ici les trois à cinq prochaines années. »**

---

Les employés ont des perceptions semblables. Plus de la moitié d'entre eux s'attendent à un rehaussement du niveau de compétences de leur emploi actuel au cours de cette période.

La nature des changements précis qui surviendront à cet égard dans les différents secteurs de la vente au détail d'aliments sera fonction des répercussions que les nouvelles technologies et les stratégies compétitives des entreprises auront sur l'emploi et les postes de ces secteurs. À partir des conclusions des enquêtes, des groupes de consultation et des entrevues, nous décrivons dans les paragraphes suivants les types de changements que connaîtront les emplois. Les tableaux A-12 et A-13 en Annexe III résument les perceptions des gestionnaires et des employés sur les besoins en formation de chaque groupe professionnel de la vente au détail de produits alimentaires.

### **Au siège social**

Dans les chaînes de magasin et les autres entreprises de vente de produits alimentaires ayant des sièges sociaux, la restructuration liée au renforcement de la compétitivité continuera d'aplanir la structure organisationnelle. Au même moment, les changements de nature technologique, tout particulièrement l'augmentation gigantesque d'information générée par le balayage électronique de l'information, permettra de perfectionner grandement le processus décisionnel lié aux initiatives associées à l'ECR. Cela se fera au moyen de mécanismes, comme les bases de données issues des cartes de fidélité, les systèmes d'achat à terme, les logiciels de gestion par catégorie de produit et le transfert électronique de fonds. En retour, ces mécanismes

nécessiteront que le siège social dispose des ressources et de l'expertise nécessaires pour traiter cette information et l'utiliser stratégiquement.

Ces changements auront les répercussions suivantes sur les besoins en compétences dans le siège social :

- Des structures organisationnelles plus horizontales et une utilisation accrue d'équipes de travail multifonctionnelles nécessitent l'acquisition de nouvelles compétences en relations interpersonnelles et en développement d'esprit d'équipe et cela continuera d'être le cas au cours des années à venir.
- Des bases de données de plus en plus sophistiquées sur les profils d'achat des consommateurs (par le biais de cartes de fidélité) et sur le mouvement des stocks par le biais de la chaîne d'approvisionnement (l'ECR, l'ÉED, l'AP) requièrent une meilleure connaissance des technologies de l'information tant sur le plan de leur conception que de leur gestion.
- Ces bases de données nécessiteront aussi que les gestionnaires améliorent leurs compétences pour pouvoir analyser et utiliser efficacement les données aux fins de la planification stratégique et de l'amélioration de la rentabilité. Ils devront connaître les systèmes de prévision de la demande et d'achat à terme, le transfert électronique de fonds et apprendre à soutenir les décisions relatives à la gestion par catégorie de produits dans les magasins.
- Au fur et à mesure où les entreprises applaniront leurs structures organisationnelles, le siège social et les magasins devront fonctionner comme des partenaires ce qui nécessitera une plus grande collaboration entre les deux niveaux et l'acquisition par les gestionnaires de compétences concernant le travail en équipe.
- Les employés professionnels occupant des fonctions non reliés aux systèmes électroniques devront détenir un baccalauréat universitaire dans un domaine connexe. De plus, on demande de plus en plus pour bon nombre de ces postes des compétences en calcul technique, car le travail comporte souvent de l'analyse de données.
- En ce qui a trait au personnel administratif, la plupart des entreprises exigent que les nouveaux employés recrutés aient terminé leurs études secondaires.

### ***Dans les magasins***

**Dans les magasins**, les changements qui surviendront seront provoqués par :

- les nouvelles tendances de consommation, c'est-à-dire offrir tous les produits d'épicerie dans un seul

endroit et encore plus de services;

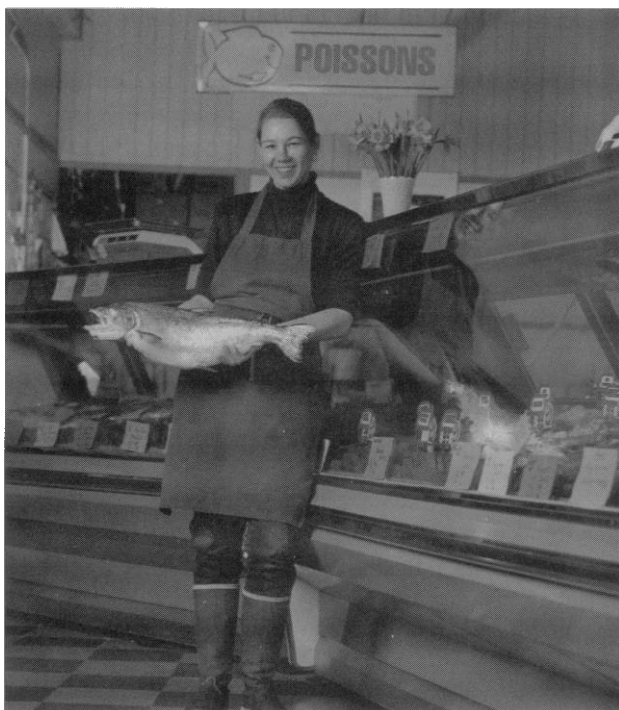
- les nouveaux types de magasins, les supermarchés offrant de nombreux services non liés à l'épicerie, les commerces qui s'appliquent à minimiser les coûts et les magasins axés sur les services (bien souvent des indépendants);
- une utilisation de plus en plus grande de la technologie dans les magasins pour appuyer tout particulièrement le processus de prise de décision dans le contexte de l'ECR (sélection et achat de produits, etc.);
- la transformation des rapports qu'entretiennent les magasins et le siège social qui seront moins de nature hiérarchique et plus axés sur la collaboration ce qui favorisera une plus grande autonomie décisionnelle locale.

Ces nouvelles réalités entraîneront le rehaussement des compétences que devront avoir certains travailleurs et la création de nouvelles fonctions qui n'existent pas habituellement dans ce secteur. Il convient surtout de mentionner que ces changements ne sont pas prévus par tous les magasins que nous avons interviewés dans le cadre de cette étude; dans un certain nombre de commerces, la direction a mentionné que les compétences que doivent avoir leurs employés n'ont pas changé et ne devraient pas changer à leur avis dans un avenir rapproché. Toutefois, c'est une minorité d'entreprises qui est de cet avis. Plus souvent qu'autrement, la direction des entreprises anticipe des changements considérables.

Ces nouvelles réalités contribueront aussi à provoquer la fermeture de magasins et la suppression d'emplois. L'employabilité des travailleurs qui quitteront l'industrie de la vente au détail de produits alimentaires suite à ces fermetures sera fonction des compétences acquises dans l'industrie et de la transférabilité de celles-ci dans d'autres industries. En conséquence, dans le contexte de l'amélioration de l'employabilité des travailleurs de l'industrie et des efforts engagés pour faciliter la réintégration au marché du travail des travailleurs déplacés, il conviendrait que le nouvel ensemble de compétences décrit ci-dessous soient autant transférables que possible.

### **Les nouvelles professions**

Tenant compte des préférences et connaissances en matière d'alimentation des consommateurs et du fait que bon nombre d'entre eux ont un emploi du temps bien chargé, de nombreux magasins offrent des mets frais, des viandes fines cuites ou encore des mets apprêtés comme de la volaille et du boeuf mariné et/ou assaisonné. Certains magasins comptent maintenant parmi les membres de leur personnel des **chefs cuisiniers**. D'autres commerces



recrutent des **diététiciens**, des **conseillers en alimentation** ou des **nutritionnistes** qui aident les clients à concevoir et à préparer des repas et les conseillent sur les produits alimentaires qui offrent la meilleure nutrition.

Les experts de l'industrie s'attendent à ce que les besoins en ce domaine ne cessent d'augmenter. Certains prévoient aussi une spécialisation des conseillers en alimentation; par exemple, il pourrait y avoir des **experts en fruits de mer** qui pourraient conseiller les magasins sur tous les aspects du merchandising et de la préparation de ces produits, ou encore des **bouchers** offrant des coupes de viande spécialisées qui pourraient fournir une vaste gamme de conseils en matière de préparation de la viande.

De nombreux magasins offrent maintenant une grande variété de services spécialisés — pharmacie, centre d'esthétique, fleuriste. Bien souvent, ces services sont offerts par des entrepreneurs privés, mais pas toujours. Quelque soit le cas, l'offre de ces services nécessite l'embauche de professionnels, comme des **pharmaciens** qui font soit partie des employés réguliers du magasin ou sont engagés à titre de contractuels.

La vaste quantité d'information dont disposent maintenant les magasins grâce aux technologies de balayage électronique des données peut permettre une plus grande autonomie décisionnelle en magasin pour choisir et commander des produits dans le contexte de l'ECR, et faciliter la réalisation des analyses de marché. Il en résulte que **la connaissance et la gestion des systèmes d'information** est un secteur où il y aura croissance de l'emploi.

Conséquemment, certaines compagnies ont commencé à recruter des **analystes en information** ou des **commis en gestion de dossiers**. Ce sont des personnes qui ont suffisamment de compétences en informatique pour traiter, assurer la gestion et interpréter la somme de plus en plus grande de données disponibles et la présenter dans un format qui facilite la prise de décisions dans les magasins relatives aux achats, à la commercialisation et aux promotions. Certains experts prévoient que les magasins recruteront aussi des spécialistes en ce domaine au niveau de la direction qui auront le titre de **directeur administratif**. Ils sauront appliquer l'énorme quantité d'information disponible et ainsi faciliter la prise de décisions quotidiennes dans les commerces, ce qui libérera les directeurs de magasins qui pourront traiter avec les clients et prendre des décisions plus stratégiques.

On constate aussi un certain nombre de tendances conflictuelles. En effet, les compagnies sont à la recherche d'avantages concurrentiels qui ont diverses répercussions sur les professions dans les magasins. Par exemple, certaines compagnies qui auparavant préparaient certains de leurs produits dans le magasin, font maintenant appel à de grandes entreprises de traitement et d'emballage. Cela a entraîné une réduction du nombre de certains postes dans les magasins, comme ceux de **boucher et de pâtissier**. L'utilisation de plus en plus grande d'ingrédients pré-emballés dans la préparation des produits de pâtisserie a entraîné d'autres réductions de personnel chez les travailleurs qualifiés du rayon de la pâtisserie. Par contre, certaines entreprises ont décidé d'offrir des services de coupe de viande sur mesure en magasin, alors que d'autres ramènent leur rayon de pâtisserie après l'avoir offert en sous-traitance. L'impact net sur les professions de ces développements dépendra évidemment de la stratégie qui deviendra la plus populaire.

#### **Les nouvelles compétences des gestionnaires**

Les succès que remporteront les entreprises dans la mise en oeuvre de leurs stratégies de renforcement de la compétitivité — que celles-ci visent à minimiser les coûts ou à améliorer les services offerts à la clientèle — dépendront de l'efficacité avec laquelle ces stratégies seront mises en application dans les magasins. En retour, cela en dira long sur la capacité des gestionnaires dans les magasins à appuyer ces stratégies — en d'autres mots leurs compétences en marketing, en leadership et en service à la clientèle. Au même moment, l'introduction des nouvelles technologies dans les magasins forcera la direction à trouver des moyens d'utiliser celles-ci de la façon la plus efficace possible pour soutenir l'élaboration des stratégies d'affaires et de marketing.

En conséquence, il ne faut pas se surprendre, comme nous



l'avons mentionné plus tôt, que ce sont surtout les gestionnaires qui devront relever le niveau de leurs compétences. Les données quantitatives et qualitatives de l'étude nous donnent l'aperçu suivant des compétences que devront avoir ceux-ci.

Les gestionnaires devront améliorer leurs **compétences en informatique** et en **gestion de l'information**. La **formation technique** (c'est-à-dire la **gestion par groupes de références**, l'**efficacité continuellement renouvelée**, l'**échange électronique de données**) est un secteur connexe où l'amélioration des compétences est une priorité. Si les magasins n'embauchent pas de spécialistes en gestion de l'information, les gestionnaires eux-mêmes devront être capables d'utiliser l'information générée dans le magasin pour prendre les décisions relatives aux achats et au merchandising. Ils devront acquérir ces compétences techniques et être prêts à les utiliser au lieu d'avoir recours comme auparavant à une approche plus intuitive et informelle.

Selon une étude menée au Québec en 1995<sup>10</sup> dont les auteurs sont arrivés à des conclusions semblables concernant les besoins en formation des gestionnaires, ces derniers devront aussi apprendre à se servir de **logiciels de comptabilité**.

La **préparation au changement et la gestion du changement** représentent deux autres aspects qui ont été mentionnés fréquemment. Les compétences en leadership, en travail en équipe, en relations interpersonnelles et en communications sont essentielles tant pour les directeurs de magasin que les gérants de rayon. À cet égard, plusieurs exemples particuliers ont été mentionnés :

- Les gestionnaires doivent acquérir de meilleures compétences en gestion des ressources humaines. Cela signifie adopter dans le magasin une approche plus professionnelle en ce domaine, savoir utiliser les évaluations de rendement et d'autres outils de gestion des ressources humaines et améliorer les pratiques en matière de recrutement.
- Les directeurs de magasin doivent apprendre à déléguer des responsabilités à d'autres intervenants dans le magasin, ils pourront ainsi plus s'intéresser à la prise de décisions stratégiques au lieu de se préoccuper de questions liées aux opérations quotidiennes.
- Les directeurs de magasin doivent apprendre à fonctionner dans un environnement où il y a une plus grande collaboration entre le siège social et le magasin et dans lequel souplesse et autonomie décisionnelle locale sont des réalités incontournables.

De même, les gestionnaires sont aussi d'avis que les gérants des rayons doivent avoir de meilleures **compétences en**



**gestion** pour renforcer leurs compétences techniques. Selon certains experts, il faudrait que les directeurs et les gérants voient le magasin comme une entité complète (comme le voient les clients) au lieu d'une série de rayons distincts. Cette perception des choses contribuerait à mieux coordonner les stratégies de commercialisation entre les rayons.

Les enquêtes et les entrevues ont permis de déterminer que la **vente**, les **relations avec les clients** et la **connaissance des produits ainsi que les techniques de marketing et les stratégies de merchandising**<sup>11</sup> sont d'autres secteurs prioritaires de la formation chez les gestionnaires des commerces d'alimentation au détail.

Un autre ensemble de priorités de relativement moindre importance a aussi été identifié. Il s'agit de la formation relative à des tâches précises, la formation en santé et sécurité au travail, la formation en contrôle de la qualité (salubrité, HACCP) et la formation en planification financière/stratégique. Les répondants à l'**Enquête auprès des employés** accordent aussi une très grande importance à la formation en santé et sécurité au travail.

Les connaissances relatives à des aspects particuliers du travail que devraient avoir les gestionnaires concernent une grande variété de domaines dont :

- une connaissance de l'environnement légal dans lequel ils oeuvrent (la réglementation concernant les accidents de travail, la législation du travail et la réglementation concernant les aliments);
- la sécurité dans le magasin et les mesures en matière de prévention du vol à l'étalage; et
- la dimension économique de l'industrie des détaillants en alimentation.

De plus, un grand nombre de gestionnaires au Québec ont mentionné combien il est important d'améliorer leurs connaissances de la langue anglaise<sup>12</sup>.

Enfin, outre ces besoins en formation, les gestionnaires de commerces indépendants auront des besoins spéciaux qui refléteront leur fonction de leader et de décideur dans leurs magasins. Il leur faudra recevoir de la formation en gestion de petite entreprise, en planification financière, en comptabilité et dans l'art de traiter avec les institutions financières, etc. Cela sera tout particulièrement vrai au Québec où il y a un grand nombre d'exploitants indépendants.

Dans l'ensemble, ces conclusions correspondent aux résultats d'une étude menée par l'École des hautes études commerciales de Montréal sur les compétences que doivent détenir les directeurs de magasins, à savoir les relations interpersonnelles; le travail en équipe; la gestion du changement; la planification à long terme; la maximisation de la satisfaction du client; la gestion des ressources humaines; la gestion financière; la gestion des stocks; la prévention des pertes; et la gestion de la réglementation et des lignes directrices de l'industrie.

#### ***Vente au détail — Les compétences du personnel de bureau***

Les besoins futurs du personnel de bureau sur le plan des compétences seront attribuables en grande partie au fait qu'il est nécessaire d'intégrer les diverses approches associées à l'ECR. Les gestionnaires ont souligné que le personnel de bureau doit acquérir des compétences en informatique et recevoir de la formation technique (gestion par groupe de référence, l'ECR et l'échange électronique des données), de la formation relative à des tâches précises, de la formation financière et de la formation à la vente.

#### ***Vente au détail — Les besoins en compétence des caissiers***

Les gestionnaires ont souligné combien il est important de veiller à ce que les technologies adoptées par les magasins soient utilisées aussi efficacement que possible. Conséquemment, les gestionnaires interrogés prévoient que les caissiers auront surtout besoin de **formation relative à des tâches précises**. Ils devront connaître les technologies de balayage électronique de l'information et les codes des produits et apprendre à se servir des balances. De plus, ils devront améliorer leurs **compétences en informatique** et se **familiariser encore plus avec les technologies** (ECR et ÉÉD) qui sont adoptées dans les milieux de travail.

Même si les caissiers interrogés sont d'accord avec la plupart de ces priorités, ils ont parfois une vision plus globale de leurs besoins en formation. Par exemple, ils considèrent que la **formation à la vente** et au **travail en équipe** constituent les plus importantes priorités de formation. Ils accordent aussi de l'importance à la formation en **contrôle de la qualité**, en **salubrité** et en **santé et sécurité au**

**travail**. Selon eux, la **formation technique** est une priorité de moindre importance.

#### ***Vente au détail — Les besoins en compétence des commis***

La capacité des magasins d'offrir de façon rentable des services à la clientèle informés et de haute qualité dépend dans une très large mesure des compétences des commis. Cela est encore plus vrai dans les magasins où la structure hiérarchique a été appplanie ce qui entraîne la délégation d'un plus grand nombre de responsabilités aux employés sur le plancher. L'utilisation des nouvelles technologies dans le cadre des initiatives liées à l'ECR nécessite que les commis acquièrent de nouvelles compétences.

Les gestionnaires et les commis qui ont participé aux enquêtes conviennent que la **formation relative à des tâches précises** demeurent un élément essentiel des besoins en compétence. Ils reconnaissent aussi que la **formation en informatique** est une priorité importante car il est essentiel que tous les employés des magasins se familiarisent avec cette technologie. Ils affirment aussi que la **formation à la vente**, la **formation technique** et la **formation en gestion** — ce dernier type de formation comprend le travail en équipe et les relations interpersonnelles sont nécessaires. Les employés, en particulier, considèrent que la formation à la vente est une priorité. Dans les paragraphes suivants, nous élaborons plus en détail sur ces besoins.

L'évolution des pressions compétitives amène les entreprises à apporter des changements nécessaires aux compétences plus générales et non techniques de la main-d'oeuvre existante dans leurs magasins. Cela est tout particulièrement le cas des compagnies qui ont adopté (ou sont en voie de la faire) une stratégie commerciale axée sur le service à la clientèle. Pour la direction de ces entreprises, il est primordial d'avoir des employés qui ont de solides aptitudes en **relations interpersonnelles** et en **communications**, une **personnalité affable** et des talents certains en **service à la clientèle**.

Les changements apportés à l'organisation du travail ont aussi un impact. En effet, de nombreux magasins confient de plus en plus de pouvoirs décisionnels aux employés sur le plancher et cherchent à les faire participer encore plus à la prise de décisions. Dans ces commerces, la formation du personnel n'est pas uniquement offerte dans les domaines des relations interpersonnelles et de la connaissance des mais aussi en **résolution de problèmes** et en **travail d'équipe**. Dans certains cas, les employés reçoivent de la formation à la **dynamique de la prise de décisions** pour qu'ils soient dotés des outils pour prendre eux-mêmes des décisions. Parfois, ils doivent aussi avoir des **compétences en merchandising** — par exemple, les commis bouchers devront être aussi des spécialistes en merchandising et en boucherie. Dans les établissements qui ont transformé leurs

comptoirs de la boucherie et des produits de charcuterie pour offrir des mets entièrement apprêtés, on demande de plus en plus aux commis d'avoir des compétences en préparation de mets — c'est-à-dire des connaissances sur la cuisson, les mets et les aliments, ainsi que sur la manutention et l'assainissement des aliments. Ils doivent aussi avoir une bonne **connaissance des produits** et une certaine **connaissance de la préparation de repas**.

Bien qu'ils soient du même avis que les gestionnaires au sujet de nombreuses priorités, les commis qui ont répondu à l'**Enquête auprès des employés** ont aussi cerné des besoins en compétence dans les domaines du **contrôle de la qualité** et de la **santé et sécurité au travail**. Les commis et les caissiers s'entendent sur les priorités à poursuivre.

#### **Vente au détail — Besoins en compétence du personnel qualifié**

De l'avis des gestionnaires et des employés, les **compétences relatives à des tâches précises** (par ex. la boucherie, boulangerie/pâtisserie, etc.) demeurent essentielles. Ce groupe professionnel accorde aussi plus d'importance que tout autre groupe à la **formation en contrôle de la qualité** (manutention des aliments, HACCP) et à la **formation en santé et sécurité au travail** — une opinion exprimée par les employés eux-mêmes. Dans le contexte de la réorganisation du milieu de travail dans les magasins, la **formation en gestion** (y compris le travail en équipe, etc.) est autant importante pour les travailleurs qualifiés que pour tous les autres groupes professionnels. Les gestionnaires accordent plus d'importance que les employés à la formation technique (y compris la gestion par catégorie de produit — l'ECR); les employés considèrent la formation en informatique plus essentielle que les gestionnaires.

#### **Des besoins en compétence relativement faibles**

Les gestionnaires et les employés sont d'avis que les besoins en formation de tous les groupes professionnels sont relativement faibles dans plusieurs domaines, à savoir l'initiation, la lecture et les mathématiques et la planification financière (sauf pour les gestionnaires et les employés qualifiés).

Étant donné que les technologies de l'information mettent plus d'information à la disposition des gestionnaires et des employés, nous avons été surpris du peu d'importance que ces intervenants accordent à la **formation en planification financière et stratégique**. Même si nous avons constaté que les gestionnaires et les employés qualifiés ont besoin de ces compétences plus que les autres groupes professionnels, l'importance des besoins perçus en ce domaine semble être relativement faible comparativement à de nombreux autres types de compétences. Cela suggère que de nombreux gestionnaires s'attendent à ce que le siège social

de leur compagnie continuera d'offrir ces compétences.

Les employés de nombreux groupes professionnels accordent une plus grande importance à la **formation en contrôle de la qualité** et en **santé et sécurité au travail** que les gestionnaires. Il est relativement surprenant de constater le peu d'importance qu'accordent les gestionnaires des RH à la formation en ce domaine. Les visites d'entreprises et les entrevues avec des experts de l'industrie suggèrent que certaines entreprises prennent des mesures en vue d'adopter le Système des points de contrôle critiques pour l'analyse des dangers (HACCP) pour garantir la salubrité et la sécurité des produits alimentaires. Cela semble suggérer qu'il y aura vraisemblablement une augmentation des activités de formation en santé et sécurité au travail.



Il est évident aussi selon les résultats des enquêtes que les **programmes d'initiation**, tout en étant importants pour les nouveaux employés, ne sont pas considérés comme étant prioritaires par les gestionnaires ou par les employés de tous les groupes professionnels qui sont en poste depuis plus longtemps.

Dans l'ensemble, bien que les gestionnaires et les employés s'entendent sur certaines grandes priorités en matière de formation, ces derniers semblent accorder plus d'importance à la formation liée au processus du milieu de travail (contrôle de la qualité, santé et sécurité au travail), alors que les gestionnaires considèrent plus prioritaires les dimensions technologiques des commerces de vente au détail.

### **Des compétences additionnelles pour les délégués syndicaux**

De nombreux dirigeants syndicaux ont indiqué que leurs syndicats devraient améliorer les compétences des délégués syndicaux. Les efforts en ce sens devraient consister à améliorer :

- les compétences en communications;
- la connaissance de l'industrie de façon à ce que les syndiqués puissent mieux comprendre les tendances qui se dessinent dans l'industrie et leurs répercussions; et
- la compréhension des nouvelles technologies et leurs répercussions sur les syndiqués.

### **Autres aspects de la formation chez les détaillants en alimentation**

Il semble que même si la majeure partie de la formation dans l'industrie est offerte en cours d'emploi, relativement peu d'employés ou de gestionnaires savent **comment offrir de la formation**. Un certain nombre d'intervenants ont affirmé lors des entrevues qu'il conviendrait d'accorder une plus grande attention à la formation des formateurs pour être en mesure de mieux soutenir les employés qui forment des collègues. Certains ont suggéré d'offrir cette formation aux gestionnaires car les changements qui surviennent dans l'industrie nécessitent que ceux-ci jouent de plus en plus le rôle d'instructeurs (coach).

De nombreux gestionnaires et experts de l'industrie sont d'avis qu'il existe de grands besoins en **compétences multiples** et en **formation réciproque** qui sont essentielles pour assurer l'intégration de nouvelles compétences dans les magasins. Bon nombre des intervenants ont mentionné que cela permettrait de rendre plus souple le personnel tout en rendant le travail plus varié et en augmentant le nombre d'heures de travail.

Certains ont indiqué que la portée des compétences multiples dépend dans une certaine mesure du type et de la taille du magasin. Par exemple, les magasins des grandes chaînes d'alimentation qui offrent une grande variété de produits, préfèrent souvent recruter des employés ayant des connaissances spécialisées. Toutefois, cette tendance n'est pas vraie de tous les grands magasins; un certain nombre de grands magasins recherchent aussi des employés ayant des compétences multiples. Les plus petits détaillants indépendants ayant moins les moyens de se spécialiser recherchent plus souvent des employés polyvalents, la formation réciproque jouant un rôle potentiellement plus important dans ces établissements. En conséquence, même si les distinctions entre les magasins ne sont pas uniformes, les stratégies de recrutement et de formation poursuivies

par de nombreux grands et petits magasins pourront être différentes, et ce, même si chacun s'applique à répondre à des besoins semblables en matière de formation.

Enfin, il est nécessaire de s'intéresser à la **formation de base en lecture et en arithmétique**. Il est vrai que les enquêtes auprès des gestionnaires et des employés ont révélé que c'est un domaine qui semble être peu prioritaire, mais il convient de souligner que certains gestionnaires interviewés se disent inquiets des aptitudes en lecture des jeunes travailleurs. Selon eux, les jeunes n'ont pas parfois les compétences de base en lecture nécessaires pour travailler dans un magasin. Par exemple, de nombreux jeunes ne peuvent faire de simples calculs lorsque leurs ordinateurs tombent en panne. Un certain nombre de dirigeants syndicaux sont aussi préoccupés par cette question. Ils considèrent que ces compétences sont absolument essentielles pour recevoir d'autres types de formation.

---

**« Les entreprises décideront parfois pour des raisons d'affaires de fermer certains magasins et ainsi de supprimer des emplois. Les employés qui quitteront l'industrie suite à ces fermetures auront plus de facilité à se trouver un autre travail s'ils peuvent démontrer aux employeurs potentiels qu'ils ont acquis dans l'industrie de l'alimentation des compétences exportables. Les entreprises doivent donc ne jamais perdre de vue la transférabilité des compétences qu'elles offrent à leurs employés. »**

---

Plus particulièrement, comme le taux de scolarisation des employés de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires est moins élevé que celui des travailleurs oeuvrant dans les autres secteurs de l'économie, il est vraisemblable de croire que des lacunes ou faiblesses sur le plan de l'écriture et de l'arithmétique seront plus fréquentes dans cette industrie que dans les autres.

Étant donné l'importance que prendront les compétences en informatique au cours des années à venir, il est possible qu'il faille combler ces lacunes de la main-d'oeuvre avant de pouvoir offrir de la formation plus avancée.

Enfin, comme nous l'avons mentionné plus tôt, les entreprises décideront parfois pour des raisons d'affaires de fermer certains magasins et ainsi de supprimer des emplois. Les employés qui quitteront l'industrie suite à ces fermetures auront plus de facilité à se trouver un autre travail s'ils peuvent démontrer aux employeurs potentiels qu'ils ont acquis dans l'industrie de l'alimentation des compétences exportables. Les entreprises doivent

donc ne jamais perdre de vue la transférabilité des compétences qu'elles offrent à leurs employés. Dans la mesure du possible, ces nouvelles compétences devraient être autant que possible exportables ou transférables d'une industrie à une autre.

En plus de les doter de compétences exportables, les entreprises peuvent appuyer les employés touchés par la fermeture de magasins en leur offrant des services de counselling, d'aide à la recherche d'un emploi, de planification financière et de préparation à la retraite.

## Le secteur de la vente en gros de produits alimentaires

L'analyse a relevé dans l'industrie des grossistes en alimentation certaines tendances importantes liées au renforcement de la compétitivité et à l'introduction de nouvelles technologies (en raison surtout des initiatives associées à l'ECR) qui auront des répercussions considérables sur le milieu de travail et la main-d'oeuvre. Dans les deux secteurs visés par l'étude, les gestionnaires des grossistes et des détaillants en alimentation s'attendent à ce que ce soient surtout les employés de direction et de bureau dont le niveau des compétences augmentera le plus. Ils prévoient aussi une augmentation mais de moindre importance des compétences des employés dans les entrepôts (Tableau A-14 en Annexe III).

Voici quelles sont les tendances qui auront les répercussions les plus importantes sur les compétences requises :

- Dans le cadre des efforts qu'elles engagent pour réduire leurs coûts d'exploitation, de nombreuses entreprises centralisent de plus en plus leurs installations/activités de distribution ce qui entraîne souvent une réduction du nombre d'employés. L'employabilité des travailleurs déplacés sera fonction de la transférabilité des compétences acquises chez les grossistes. Les employés qui survivront aux réductions de personnel devront accroître leur efficacité ce qui suppose l'acquisition de nouvelles compétences qui leur permettra de travailler efficacement et de façon sécuritaire.
- L'importance de plus en plus grande de l'informatisation et des technologies comme les systèmes de dépistage des fréquences radio et l'échange électronique de données fait en sorte qu'il est essentiel que les employés aient les compétences nécessaires pour savoir utiliser efficacement ces technologies. Cela est tout particulièrement vrai des entreprises qui utilisent la technique du transbordement des marchandises dans le cadre des initiatives associées à l'ECR.

- Les gestionnaires des grossistes devront mieux comprendre les besoins des consommateurs que les détaillants doivent satisfaire, et déterminer comment ils leur est possible d'appuyer les détaillants en ce domaine au moyen d'une plus grande utilisation des outils que sont l'échange électronique de données, l'approvisionnement continu et la gestion par groupe de référence, etc. Cela nécessitera de meilleures connaissances techniques, le renforcement des axes de collaboration avec les détaillants et un accroissement de la confiance et de la coopération entre les deux groupes.
- Tant les changements organisationnels que technologiques nécessiteront que les gestionnaires améliorent leurs compétences en communication et en esprit d'équipe pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs fonctions dans un environnement où l'organisation du travail aura été modifiée.

Dans ce contexte, il a aussi été demandé aux gestionnaires des grossistes en alimentation d'identifier les types de formation dont les employés auront besoin d'ici les trois à cinq prochaines années (Tableaux A-15 et A-16 en Annexe III). Voici quelles sont leurs perceptions.

### La vente en gros de produits alimentaires — Besoins en compétence des gestionnaires

Compte tenu de l'importance de plus en plus grande que prend l'ECR et du rôle des centres de distribution dans la mise en oeuvre des initiatives associées à l'approvisionnement continu, l'échange électronique de données et à la gestion par groupe de référence, il est essentiel d'offrir aux gestionnaires de la **formation de base en informatique** et de la **formation technique**.

Évidemment, les changements qui surviennent dans les centres de distribution ont aussi un impact sur les gestionnaires — tout particulièrement les changements attribuables à la consolidation et à la centralisation des fonctions de distribution et ceux apportés au mode d'organisation des centres de distribution. Les **compétences en communications, en relations interpersonnelles et en constitution d'un esprit de corps/équipe** sont les compétences que les gestionnaires et les experts mentionnent le plus souvent comme étant des domaines où il est nécessaire d'améliorer la situation. De nombreux gestionnaires des deux secteurs sont d'avis qu'il leur est nécessaire de mieux **comprendre l'environnement légal**, tout particulièrement en ce qui a trait à la législation, aux règles et à la réglementation du travail. Ils affirment que des **cours de préparation au changement et de gestion du changement** ainsi que des **cours de gestion du stress** constituent aussi un besoin.

Une dernière priorité mentionnée par les gestionnaires des grossistes en alimentation est la **formation dans le**

## domaine de la vente, de la commercialisation et des relations avec la clientèle.

### La vente en gros de produits alimentaires — Besoins en compétence des autres employés

En ce qui a trait aux employés des grossistes en alimentation, l'enquête et les entrevues confirment que l'acquisition de **compétences en informatique** et de **compétences techniques** générales (gestion par groupe de référence, échange électronique de données) sont deux importantes priorités. Les **compétences relatives à des tâches précises** qui sont nécessaires pour s'acquitter de certaines fonctions constituent une troisième priorité. Par exemple, une compagnie qui a réduit le nombre de ses chauffeurs de chariots élévateurs en les remplaçant par des robots, s'appliquent à relever le niveau des compétences des chauffeurs restants pour leur apprendre à utiliser efficacement les nouvelles technologies.

Les compagnies préfèrent souvent former les employés actuels qui connaissent le fonctionnement d'un entrepôt au lieu de recruter de nouvelles personnes qui ont certaines compétences en informatique mais aucune en gestion d'un entrepôt. Toutefois, en procédant ainsi, certaines entreprises ont découvert que les **compétences de base en lecture et en mathématiques** de certains employés devaient être rehaussées avant de pouvoir leur offrir de la formation additionnelle. Comme cela est le cas chez les détaillants en alimentation, le niveau de scolarisation des employés des grossistes est relativement bas. Cela fait craindre aux entreprises de ces secteurs que les lacunes en lecture et en arithmétique constituent des obstacles à un rehaussement des compétences. Il est intéressant de constater que les enquêtes auprès des gestionnaires et des employés ne révèlent pas qu'il s'agit d'un secteur de formation prioritaire.

La plupart des gestionnaires ont indiqué que les compétences de base en lecture, en arithmétique et en informatique sont maintenant ou seront bientôt essentielles pour être en mesure d'utiliser les nouveaux systèmes qui sont mis en place dans les entrepôts. Toutefois, selon certains gestionnaires et employés, l'introduction de systèmes informatisés de gestion des entrepôts a tendance à créer des employés « sans cerveau » dont les itinéraires et les horaires de travail sont prédéterminés par l'ordinateur, et dont l'emploi du temps est contrôlé par l'ordinateur — il en résulte que l'informatisation laisse peu de place à l'initiative personnelle.

Toutefois, la technique du transbordement risque de modifier énormément cette situation. La majorité des entrepôts visités dans le cadre de cette étude utilisent cette technique pour quelques uns de leurs produits, mais une plus grande utilisation du transbordement nécessitera que des

changements soient apportés à la conception des entrepôts et au matériel de manutention des produits et que soient mis en place de nouveaux types de systèmes d'information. Certains gestionnaires ont indiqué qu'un défi de taille auquel ils feront face consistera à assurer la gestion d'un entrepôt où les stocks circulent plus rapidement. Les travailleurs qui remplissaient auparavant les étagères selon des consignes précises devront désormais faire appel à leur jugement et expérience pour faire ce travail. Ceux qui ont des **aptitudes analytiques**, qui peuvent penser par eux-mêmes et prendre eux-mêmes des décisions seront de plus en plus en demande dans les entrepôts utilisant la technique du transbordement. En effet, ils devront être en mesure de déterminer la meilleure façon de ranger et de récupérer un produit sans le mettre sur une étagère. De plus, les superviseurs ne pourront plus indiquer aux employés où placer un produit dans un entrepôt utilisant la technique du transbordement, ils devront s'en remettre à l'expertise du personnel. Dans un tel environnement de travail, un style de gestion moins directif sera nécessaire, et les superviseurs deviendront des instructeurs qui ne seront plus seuls à prendre des décisions.

À l'instar de leurs collègues chez les détaillants en alimentation, un certain nombre de gestionnaires des grossistes ont indiqué que les **compétences multiples** sont une qualité de plus en plus recherchée, et ce, tout particulièrement dans les établissements ayant procédé à une réduction de leurs effectifs.

### La vente en gros de produits alimentaires — Les perceptions des employés

En général, même si les perceptions des gestionnaires et employés des grossistes en alimentation au sujet des besoins de formation sont assez semblables, il y a des différences qui ressemblent à celles exprimées dans le secteur de la vente au détail. Les gestionnaires des grossistes accordent une grande importance à la **formation technique** (ordinateur, ECR, échange électronique de données) pour les postes de direction et toutes les autres professions. Ils considèrent un peu moins importante la formation relative à des tâches particulières, la formation en contrôle de la qualité et la formation en santé et sécurité au travail. Bien que les employés croient dans la pertinence de la formation en informatique, ils accordent une bien plus grande importance à la **formation relative à des tâches particulières**, et en **santé et sécurité au travail**, et un peu moins à la **formation en contrôle de la qualité et à la vente**.

Ces différences doivent être interprétées avec circonspection, car elles sont très générales et sont fondées sur un nombre restreint de réponses. Néanmoins, elles font écho aux différences relevées chez les détaillants en alimentation, ce qui suggère que même si les gestionnaires peuvent

avoir tendance à mettre plus l'accent sur la formation technique, les employés accordent une plus grande priorité à la sécurité et à la qualité des processus du milieu de travail.

Toutefois, ce sont des différences sur le degré d'importance des priorités de la formation et non des divergences fondamentales sur la pertinence de chaque type de formation.

### **Implications — Besoins sur le plan des compétences futures par rapport aux priorités antérieures en matière de formation**

Lorsqu'on compare les besoins avec les activités de formation offertes jusqu'à maintenant par les employeurs des deux secteurs nous constatons que l'industrie assiste à une transformation majeure de ses besoins sur le plan des compétences. Bon nombre des compétences futures que devront avoir les employés ne sont pas dans des domaines où ils reçoivent de la formation présentement.

Pour la plupart des emplois chez les détaillants et les grossistes en alimentation, à l'exception des postes qualifiés, les trois principales priorités concernant les activités futures de formation sont dans les domaines suivants :

- la formation en informatique
- la formation à la vente et en marketing
- la formation en gestion (esprit d'équipe, travail en équipe)

(Les gestionnaires et les employés ont des perceptions différentes au sujet de la priorité suivante; selon les premiers, la formation concernant les nouvelles technologies (ECR, etc.) est prioritaire; selon les employés, la formation en santé et sécurité au travail est la priorité.)

Il y a deux ans les perceptions étaient bien différentes. En effet, les trois types les plus fréquents de formation offerte/reçue étaient habituellement :

- la formation relative à des tâches précises
- la formation en contrôle de la qualité
- la formation/initiation des nouveaux employés

Ces perceptions différentes au sujet des priorités de la formation varient selon chaque groupe professionnel. Par exemple, en ce qui a trait aux postes qualifiés, comme la boucherie et la boulangerie/pâtisserie, la formation concernant des tâches précises de l'emploi, le contrôle de la qualité (y compris la salubrité) et la santé et la sécurité au travail sont et seront toujours des exigences. Toutefois, même pour ces postes, la formation à la vente, en gestion et en informatique seront des priorités bien plus importantes qu'elles ne l'ont été auparavant.

---

**« L'industrie semble être sur le point de revoir en profondeur ses besoins en matière de compétences, ce qui aura un impact sur les types de formation qui seront nécessaires au cours des années à venir et sur les moyens utilisés pour offrir la formation. »**

---

En conséquence, à bien des égards, l'industrie semble être sur le point de revoir en profondeur ses besoins en matière de compétences, ce qui aura un impact sur les types de formation qui seront nécessaires au cours des années à venir et sur les moyens utilisés pour offrir la formation. Bien que les besoins sur le plan des compétences futures de chaque groupe professionnel aient été discutés dans le présent chapitre, il est important de ne pas perdre de vue le fait que l'industrie est en pleine période de transformation profonde.

Donc, si l'industrie ne parvient pas à revoir et à modifier les types de compétences dont elle aura besoin et à trouver des moyens d'offrir la formation qui s'y rapporte, elle risque fort d'assister au cours des prochaines années à une détérioration toujours plus grande de son réservoir de compétences.



## **Problèmes, défis et recommandations**



## Introduction

L'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires est très diversifiée et fait face à des pressions compétitives intenses. Dans les chapitres précédents, nous avons expliqué que l'ouverture de nouveaux types de magasins, des clubs-entrepôts, etc. a eu des répercussions sur les prix, et décrit les pressions que cela exerce sur et au sein de l'industrie. Les entreprises, qu'il s'agisse de grandes chaînes nationales, de plus petites chaînes régionales ou de commerces indépendants, poursuivent des stratégies compétitives différentes dans un environnement caractérisé par une faible croissance de la population et une clientèle de plus en plus diversifiée. Certaines entreprises s'appliquent à minimiser les coûts, d'autres à accroître la gamme de services offert, et d'autres encore à chercher des créneaux spécialisés dans le marché. Ces stratégies ont provoqué une restructuration importante à la grandeur de ce secteur industriel et dans les entreprises mêmes.

Au même moment, nous avons été témoins d'une évolution rapide des technologies qui s'offrent à l'industrie. Les nouvelles technologies de balayage électronique de l'information (scanner) ont permis de soutenir les initiatives liées à l'efficacité continuellement renouvelée (l'échange électronique de données, l'approvisionnement continu, etc.), et de mettre à la disposition des gestionnaires dans les magasins et les sièges sociaux une quantité toujours plus grande d'information.

Les réactions des entreprises aux pressions exercées par la concurrence et les efforts qu'elles ont engagés pour utiliser efficacement les nouvelles technologies ont eu des répercussions directes sur le fonctionnement des magasins d'alimentation et les centres de distribution. Le présent chapitre traite des questions et défis en matière de gestion des ressources humaines que créent ces développements et formule des recommandations pour aider les intervenants de l'industrie à s'y attaquer.

### Question : La gestion des ressources humaines et les effectifs à temps partiel

Nous avons expliqué au chapitre 2 que les pressions compétitives ont amené de nombreux magasins à contrôler la croissance des coûts d'exploitation, y compris les coûts de la masse salariale, tout en augmentant le nombre d'heures d'affaires. Ces deux facteurs ont provoqué une croissance importante des effectifs à temps partiel. Cela a été tout particulièrement vrai dans le secteur de la vente au détail d'aliments, et moins chez les grossistes en alimentation. Entre 1989 et 1996, les effectifs à temps partiel sont passés de 40,8 à 46,8 p. 100 de la main-d'oeuvre totale.

Étant donné la fluctuation de la demande durant la semaine et le prolongement des heures d'affaires, la main-d'oeuvre à temps partiel, aux yeux de la direction, permet de rendre plus souple l'établissement des horaires, de répondre à la demande en période de pointe et de combler certains besoins lorsque des employés à temps plein ne sont pas disponibles. Du point de vue des employés, le travail à temps partiel peut être convenable s'ils sont aux études ou ont des responsabilités familiales, mais il peut aussi convenir aux gens qui ne peuvent se trouver un emploi à temps plein.

La majorité des organisations rapportent un fort taux de roulement du personnel à temps partiel, particulièrement chez les étudiants. Un grand nombre des gestionnaires interviewés ne croient pas que cela constitue un problème. En fait, si le recrutement d'employés à temps partiel se fait sans difficulté et si les coûts de formation demeurent peu élevés, un taux de roulement élevé facilite l'établissement des horaires et assure un contrôle efficace de la masse salariale.

Bien que le recrutement de travailleurs à temps partiel procure des avantages concrets et mesurables, cela risque aussi de provoquer d'autres répercussions qui pourront avoir une incidence négative sur les employés eux-mêmes et sur les ventes et revenus de l'entreprise. Ce sont l'impact du travail à temps partiel sur le moral et la loyauté des employés, les difficultés particulières associées aux employés à temps partiel « involontaires » et la détermination du meilleur ratio temps plein/temps partiel. Ces défis sont décrits ci-dessous.

#### **Défi : Déterminer le meilleur ratio temps plein/temps partiel**

Un défi crucial consistera à déterminer quel devrait être le ratio optimal temps partiel/temps plein à la lumière de l'évolution des conditions économiques et de la philosophie



et de la stratégie concurrentielle de l'entreprise. Il faudra comparer les avantages et les coûts du travail à temps partiel avec ceux du temps plein. Mesurer le coût de la main-d'oeuvre de chaque type de travailleurs et les gains potentiels générés par une main-d'oeuvre à temps partiel souple est un exercice relativement simple. Par contre, mesurer les gains sur le plan du service à la clientèle et de la productivité que génèrent les employés à temps plein mieux rémunérés qui sont peut-être mieux formés, mieux renseignés et plus attachés à leur travail est beaucoup plus difficile à faire. Conséquemment, il est à craindre que les entreprises fondent leurs décisions sur les coûts de main-d'oeuvre et sur la souplesse de celle-ci, sans tenir compte des pertes imputables à une baisse de la productivité et/ou de la qualité du service à la clientèle.

Un aspect important du défi consiste à déterminer s'il est approprié de mettre en oeuvre des politiques prévoyant un taux de roulement élevé des effectifs. Pour de nombreux gestionnaires dont la stratégie repose principalement sur le contrôle des coûts, une telle politique pourra être appropriée. Ils peuvent voir les économies réalisées et ils ne semblent pas avoir de difficultés à recruter du personnel à temps partiel. Toutefois, certains gestionnaires croient intuitivement que les gains associés au maintien en poste d'employés à temps partiel sont plus importants que les gains que peut générer une politique de roulement du personnel élevé. Ils s'efforcent de maintenir au plus bas niveau possible le taux de roulement. Ils établissent avec leurs employés des horaires réguliers qui tiennent compte des besoins familiaux. Ils s'appliquent à offrir un environnement de travail stable et consacrent autant de temps aux employés à temps partiel qu'aux employés à temps plein. (Dans certains magasins, les employés à temps partiel ne sont mis au courant de leur horaire que deux jours à l'avance.)

Une fois que le taux de roulement des effectifs à temps partiel a été abaissé, les investissements dans la formation de ces employés rapportent davantage. Même l'investissement dans la formation des étudiants qui travaillent à temps partiel durant un certain nombre d'années peut s'avérer rentable. Au bout du compte, la main-d'oeuvre à temps partiel sera plus qualifiée et plus productive et fournira systématiquement un meilleur service à la clientèle.

Toutefois, il est vrai que les gains potentiels d'une politique de faible taux de roulement se mesurent difficilement. Les entreprises devraient cependant s'efforcer d'en tenir compte lorsqu'elle déterminent le ratio optimal qui convient à leur stratégie compétitive. Autrement, la décision qu'elles prendront ne reflétera pas tous les coûts et avantages des nouvelles approches.

***Défi : Protéger la loyauté, le moral et le sentiment d'appartenance des employés à temps partiel et donc le niveau des services offerts***

Certains gestionnaires ont souligné que le travail temps partiel sape le sentiment d'appartenance des employés concernés. Bon nombre ont de piètres perspectives de carrière et devront travailler longtemps à temps partiel avant d'avoir la chance d'obtenir un emploi à temps plein. D'autres acceptent cette situation en attendant que les perspectives d'emplois s'améliorent ailleurs. Dans le secteur de la vente au détail d'aliments, une telle attitude de la part des travailleurs aura probablement un impact négatif sur la qualité des services à la clientèle et sur la fidélité des consommateurs, et donc sur les ventes.

Par ailleurs, les employés à temps plein étant ceux qui choisissent les premiers leur horaire de travail, les travailleurs à temps partiel sont souvent appelés à travailler le dimanche, désormais l'une des journées les plus occupées de la semaine. Et pourtant, les clients doivent obtenir le même niveau de service quelle que soit la journée de la semaine. Tant les gestionnaires que les employés ont signalé que si les employés à temps partiel ne sont pas bien formés, ou s'ils sont peu intéressés par leur travail, le service à la clientèle en souffrira. Il a aussi été expliqué que si la composition du personnel à temps partiel change régulièrement (les consommateurs préfèrent voir les mêmes visages sur le plancher lorsqu'ils magasinent), la qualité des services à la clientèle et la fidélité des consommateurs en subiront les contre-coups. Il est donc nécessaire d'engager des efforts pour protéger le moral, la loyauté et le sentiment d'appartenance des employés à temps partiel.

***Défi : Conserver les employés à temps partiel « involontaires »***

Il importe de souligner le caractère hétérogène de la main-d'oeuvre à temps partiel. Les données indiquent qu'en moyenne 40% des employés à temps partiel chez les détaillants en alimentation peuvent être considérés comme des travailleurs à temps partiel « involontaires ». Il s'agit de travailleurs qui préféreraient un emploi à plein temps et en cherchent probablement un. Bon nombre d'entre eux cumulent plus d'un emploi. Cela complique leur vie et risque de réduire la souplesse opérationnelle qu'ils sont supposés offrir.

Ces employés à temps partiel composent aussi avec d'autres problèmes particuliers. Ils peuvent vivre du stress sur le plan financier et ne bénéficient pas de vacances payées. Leur situation n'est guère stable, leurs chances de promotion sont minces et leurs possibilités d'obtenir de la formation et d'améliorer leurs compétences sont limitées.

Au fur et à mesure où le taux de chômage diminuera, comme cela est prévu dans de nombreuses régions, ces employés abandonneront le travail à temps partiel lorsque des postes à temps plein seront créés ailleurs. Au même moment, au fur et à mesure où le climat économique s'améliorera, l'offre potentielle de travailleurs à temps partiel de qualité commencera à diminuer.

Pour peu que la situation de l'emploi s'améliore au cours des trois à cinq prochaines années, l'industrie perdra beaucoup de ses employés à temps partiel « involontaires ». Et pour la même raison, le recrutement de nouveaux employés sera plus difficile. Dans les régions où le taux de chômage est inférieur à la moyenne, le défi pourrait être plus grand encore.

Atténuer l'ampleur de cette perte potentielle de travailleurs à temps partiel représente alors un défi de taille pour l'industrie.

#### RECOMMANDATION 1

**Il est recommandé que les entreprises qui composent l'industrie canadienne de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, en collaboration avec les agents de négociation, dans les établissements où il y en a, accroissent leurs efforts en vue d'intégrer pleinement les employés à temps partiel dans leurs stratégies de planification des ressources humaines. Reconnaisant la diversité des dispositions à cet égard dans les conventions collectives et les pratiques en vigueur au sein de l'industrie, ces efforts pourront comprendre les mesures suivantes :**

- *accroître le nombre d'activités de formation offertes aux employés à temps partiel;*
- *cerner les employés à temps partiel ayant des aptitudes pour faire carrière dans l'industrie et assurer leur développement;*
- *envoyer des employés à temps partiel en détachement et en affectation dans d'autres magasins et au siège social;*
- *offrir de la formation polyvalente;*
- *décerner des prix reconnaissant les états de service ou la qualité des relations avec la clientèle.*

### Question : Concevoir une approche stratégique à l'égard de la formation

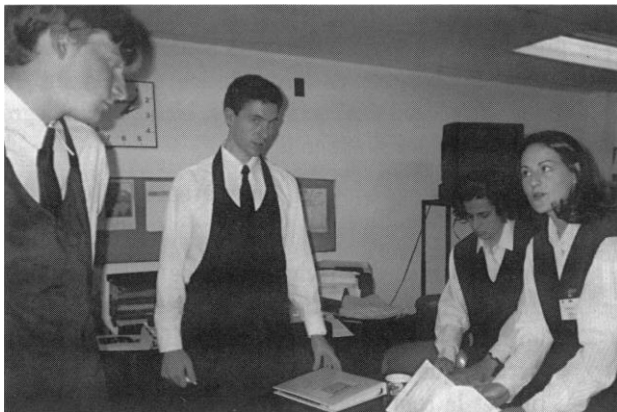
L'analyse indique qu'on peut s'attendre à une augmentation marquée des compétences que devront avoir les directeurs de magasin, les directeurs de rayons et les superviseurs des entrepôts (chez les grossistes) au cours des trois à cinq prochaines années. La majorité des gestionnaires des ressources humaines prévoient aussi un accroissement important des compétences que devront

avoir les employés de bureau. De même on s'attend à ce que pratiquement toutes les autres professions chez les détaillants et grossistes en alimentation connaissent un relèvement du niveau des compétences, bien qu'à un degré moindre que chez les gestionnaires.

Certains facteurs provoqueront un relèvement du niveau des compétences :

- L'introduction des technologies de balayage électronique de l'information qui, dans le contexte des initiatives associées à l'ECR, faciliteront l'échange électronique de données, l'approvisionnement continu et la comptabilité par activités. Ces technologies mettront beaucoup d'information à la disposition des gestionnaires dans les magasins et les sièges sociaux et forceront ceux-ci à apprendre à s'en servir efficacement.
- La restructuration des magasins et des entrepôts, ce qui entraîne l'aplanissement des structures organisationnelles, la délégation de responsabilités décisionnelles vers des paliers inférieurs de l'entreprise, la réorganisation du milieu de travail pour y créer des équipes de travail, et l'élargissement des compétences que doivent avoir les travailleurs et les gestionnaires.
- L'importance de plus en plus grande accordée au service à la clientèle dans le cadre des stratégies compétitives des entreprises. Il peut s'agir de l'offre de services non liés aux produits d'épicerie (comme une blanchisserie (dry cleaning), une pharmacie, le développement de photographies), et une sélection de produits qui reflète les caractéristiques de leurs marchés principaux (une clientèle aux origines ethniques différentes ou composée de personnes âgées). Cela peut nécessiter une plus grande expertise en alimentation ou l'offre de services en nutrition, etc. Ces changements apportés au service à la clientèle entraînent un élargissement des compétences requises et nécessitent que les employés connaissent très bien les produits offerts en magasin.

Chacun de ces changements force les entreprises à réagir stratégiquement et à engager des efforts dans le secteur de la formation. Et pourtant, dans les deux secteurs couverts par cette étude tout comme dans les autres industries, c'est une minorité d'entreprises qui disposent d'un plan ou budget de formation. Cela est tout particulièrement vrai des petites entreprises. Ces dernières qui appartiennent souvent à des indépendants, ont tendance à moins investir dans la formation que leurs concurrents de plus grande taille, et ce, même s'il est leur nécessaire de se distinguer de leurs concurrents sur le plan des produits ou services offerts. Toutefois, ces deux points peuvent être renforcés



par une main-d'oeuvre informée et renseignée.

Au même moment, certains des employés interviewés sont d'avis que la formation dans leur entreprise est plutôt de nature ponctuelle et non planifiée — une opinion peu surprenante dans une industrie où la formation relative à des tâches précises est surtout faite en cours d'emploi. De nombreux gestionnaires ont aussi mentionné qu'un obstacle important à la formation est un manque d'argent. D'autres ont expliqué que, lors de périodes économiques difficiles, leurs entreprises avaient réduit leurs dépenses de formation pour réaliser des économies. Comme nous l'avons expliqué antérieurement, la Loi sur le développement de la main-d'oeuvre au Québec cherche à s'attaquer à cette question en exigeant des entreprises qu'elles consacrent 1 p. 100 de leur masse salariale au titre de la formation.

Ces divers points de vue suggèrent que dans de nombreux secteurs de l'industrie, la formation est offerte en réponse à des besoins précis au lieu de constituer un élément de la stratégie d'affaires d'une entreprise. De même, nous avons vu que bien souvent la formation est vue comme un poste budgétaire devant être comprimé au lieu d'un investissement qui peut rapporter des bénéfices sur le plan d'un meilleur service à la clientèle et d'un accroissement des ventes.

Dans une période au cours de laquelle les besoins en compétences changent énormément, l'intégration de la formation dans la stratégie globale de l'entreprise devient une priorité de premier ordre.

### **Défi : Lier les stratégies de formation aux stratégies d'affaires**

Compte tenu des changements qui surviennent au sein de l'industrie, du fait qu'il est nécessaire d'accroître les efforts de formation et de l'évolution des priorités en la matière, il est évident que les entreprises devront examiner plus qu'auparavant les types de formation qu'elles souhaitent offrir et mieux planifier les activités en ce domaine. Cela

les amènera à prendre des décisions en fonction de leur stratégie d'affaires. Comme les compétences en informatique, en gestion et en vente acquièrent de l'importance par rapport aux compétences relatives à des tâches précises, on peut s'attendre à ce que de moins en moins de formation adhoc soit offerte. Les compagnies devront s'efforcer de mieux planifier leur formation pour offrir aux travailleurs le soutien dont ils ont besoin pour aider l'entreprise à mettre en oeuvre son plan d'affaires mais aussi d'organiser des activités de formation faisant appel à la technologie.

### **RECOMMANDATION 2**

**Il est recommandé que les entreprises qui composent l'industrie intègrent le développement des ressources humaines dans leur processus de planification stratégique en prenant diverses mesures concrètes comme :**

- élaborer des plans et budgets de formation qui sont liés directement au plan d'affaires et au budget de l'entreprise;
- inclure une composante développement de personnel dans le budget de chaque magasin;
- inclure dans le coût d'ouverture d'un nouveau magasin le développement de personnel;
- examiner la pertinence de certains modèles de cofinancement, par exemple les fonds en fiducie de formation et le Clifford Evans School, comme avenue de financement et de planification des activités de formation.

### **Défi : Voir la formation comme un investissement et non comme un coût**

Comme c'est le cas de plusieurs industries, peu d'entreprises dans le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires cherchent à évaluer ou à mesurer les bénéfices de la formation. De plus, comme les divers secteurs d'une entreprise luttent pour obtenir du financement, ceux qui pourront démontrer clairement que leurs dépenses rapporteront à l'entreprise obtiendront des ressources financières. Le défi qui se pose devant les gestionnaires des ressources humaines de cette industrie et des autres consiste à convaincre la direction supérieure des entreprises d'accroître les dépenses au titre de la formation. Il faut faire ressortir les avantages de la formation et le rendement de l'investissement dans la formation, et ce, même sur le plan qualitatif. L'élaboration d'approches pour évaluer ou mesurer le rendement de divers types de formation constituera une partie de ce défi.

Mais il ne suffit pas de convaincre uniquement la direction des entreprises; les gestionnaires des ressources humaines et les syndicats sont en bonne position pour promouvoir les avantages de la formation.

**RECOMMANDATION 3**

**Il est recommandé que les entreprises et les syndicats qui composent l'industrie de l'alimentation fassent valoir la pertinence de la formation sur le plan des affaires en recueillant et en distribuant partout au pays les résultats d'études qu'ils mènent ou obtiennent et qui traitent du rendement des investissements dans la formation.**

**Question : L'évolution des besoins en formation**

L'analyse fait clairement ressortir que l'industrie assiste à une transformation en profondeur de ses besoins sur le plan des compétences. Bon nombre des besoins futurs en ce domaine ne sont pas dans des secteurs où de la formation a été offerte par le passé.

Par exemple, lors des deux années qui ont précédé cette étude, les trois types les plus fréquents d'activités de formation offerte/reçue étaient la formation liée à des tâches précises de l'emploi, la formation en contrôle de la qualité et la formation/initiation des nouveaux employés. Par contraste, les trois plus importantes priorités futures sont la formation en informatique, la formation à la vente et au marketing et la formation en gestion (les équipes de travail, etc.).

En conséquence, l'industrie semble à bien des égards être sur le point de vivre une transformation majeure de ses besoins en compétences, ce qui aura des répercussions sur les types de formation nécessaires au cours des années à venir ainsi que sur le mode de prestation de ces activités de formation. En conséquence, si l'industrie ne parvient pas à modifier considérablement les types de compétences qu'elle offre à ses employés et la prestation de ses activités de formation, elle risque fort de voir sa main-d'oeuvre prendre de plus en plus de retard sur le plan des compétences au cours des prochaines années.

De même, l'analyse révèle qu'il y a des besoins en formation qui n'ont pas été comblés. Tant les gestionnaires que les employés ont cerné des activités de formation qu'ils auraient voulu offrir/recevoir lors des dernières années mais qu'il a été impossible d'offrir/recevoir.

Ces résultats suggèrent que l'industrie devra accroître ses efforts de formation au cours des prochaines années et offrir de nouvelles compétences à ses travailleurs, tout particulièrement les employés de direction. Si elle ne s'attaque pas à ce défi, l'industrie n'aura ni les gestionnaires ni les employés qualifiés nécessaires dans l'environnement technologique et concurrentiel qui se profile à l'horizon.

**Défi : Augmenter la quantité totale d'activités de formation dans l'industrie**

L'analyse montre que la proportion d'employés chez les détaillants et les grossistes qui reçoivent de la formation

parrainée par l'employeur et la durée moyenne des activités de formation est moins élevée que dans les autres secteurs de la vente au détail et non liés à la vente. L'incidence de la formation est aussi relativement peu élevée chez les indépendants, les petits commerces et les magasins situés dans les petites communautés. Au même moment, on s'attend à un relèvement des exigences sur le plan des compétences de la plupart des postes - tout particulièrement les postes de gestion. L'industrie doit donc accroître la somme totale d'activités de formation offertes.

Toutefois, dans une industrie où la concurrence est vive et dont les marges bénéficiaires sont très minces, il pourra être difficile d'offrir autant de formation qu'il est nécessaire. Cela est tout particulièrement vrai des commerces indépendants, dont bon nombre ne dispose pas des ressources nécessaires, et des magasins situés dans de petites communautés pour lesquels la formation recherchée n'est pas offerte localement. Ces entreprises pourraient prendre de plus en plus de retard en ce domaine par rapport aux magasins à succursales multiples situés dans les plus grands centres urbains, à moins que des solutions soient trouvées pour les aider à accroître leurs efforts de formation au cours des prochaines années.

Le présent rapport, si son contenu est distribué à tous les intervenants de l'industrie, pourra aider à clarifier le complexe dossier de la formation et encourager les entreprises, les syndicats, les associations, les gouvernements et les institutions à accroître leurs efforts de formation.

**RECOMMANDATION 4**

**Il est recommandé que chaque entreprise qui compose l'industrie discute de l'étude sur les ressources humaines avec les cadres opérationnels, les employés et les syndicats dans le but de :**

- valider ses conclusions pour l'entreprise;
- évaluer la quantité et la qualité de leurs pratiques en matière de formation et la nature de leurs besoins en formation, et ce, en utilisant l'étude comme point de comparaison;
- faire valoir la pertinence de la formation sur le plan des affaires pour inciter la direction à accroître le nombre d'activités de formation; et
- d'utiliser l'étude afin d'encourager l'entreprise à prendre des mesures pour aborder les questions et défis liés au développement des ressources humaines qui sont soulevés dans le présent rapport et ont été cernés dans l'entreprise.

**RECOMMANDATION 5**

**Il est recommandé que les associations de l'industrie de l'alimentation communiquent, fassent la promotion et discutent activement des conclusions de l'étude sur les ressources humaines auprès de**

**leurs membres, tout particulièrement les commerces de petite et moyenne tailles, dans le but de :**

- *favoriser une meilleure compréhension des forces compétitives qui ont une incidence sur l'industrie;*
- *renforcer les perceptions des membres au sujet du rôle que le développement des ressources humaines joue face à ces forces compétitives;*
- *encourager les membres à améliorer la qualité et la quantité d'activités de formation qu'ils offrent; et*
- *confier à l'association de l'industrie de l'alimentation le rôle de centre de connaissances dans le domaine de la formation et du développement des ressources humaines.*

#### RECOMMANDATION 6

**Il est recommandé que les syndicats qui composent l'industrie discutent de l'étude sur les ressources humaines avec leurs membres dans le but de :**

- *favoriser une meilleure compréhension des forces qui ont une incidence sur leurs emplois;*
- *renforcer auprès de leurs membres l'idée que la formation est une nécessité; et*
- *encourager les sections à participer avec la direction des entreprises aux efforts engagés en vue d'accroître la formation sur la scène locale.*

#### **Défi : Comblent les nouveaux besoins en compétences de l'industrie**

L'analyse fait ressortir des liens directs entre d'une part les stratégies compétitives et les changements technologiques que les entreprises adoptent, et d'autre part les nouveaux besoins des entreprises sur le plan des compétences. Les liens les plus importants sont les suivants :

- La concurrence exercée par les magasins de format alternatif, les clubs-entrepôts, etc. incitent les entreprises à adopter des stratégies de minimisation des coûts, ce qui chez les commerces de vente au détail d'aliments entraîne une restructuration, et chez les grossistes mènent à une consolidation et à une centralisation des centres de distribution. En retour, cela entraîne dans les deux secteurs l'aplanissement de la structure hiérarchique, la réorganisation du milieu de travail et l'élargissement du processus décisionnel. Doter les employés de compétences associées au travail en équipe pour leur permettre de fonctionner dans ce nouvel environnement devient alors une priorité importante de la formation.
- Les pressions exercées par les compétiteurs et l'évolution du profil des consommateurs provoquent une

augmentation des services non liés à l'alimentation dans de nombreux grands magasins, et l'établissement de créneaux de commercialisation hautement spécialisés dans de nombreux petits magasins appartenant souvent à des commerçants indépendants. Dans d'autres magasins, cela entraîne l'élargissement de la gamme des compétences requises (dont entre autres des fleuristes, des techniciens en développement photographique, des blanchisseurs (dry cleaner). Dans d'autres commerces, ces pressions forcent les entreprises à rehausser l'expertise de leurs employés concernant le service à la clientèle, les compétences en vente et la connaissance des produits, et à embaucher de nouveaux employés, comme des diététiciens et des chefs cuisiniers.

- Les technologies associées au balayage électronique de l'information, dans un environnement où est utilisée l'ECR, appuient l'échange électronique de données, l'approvisionnement continu et la comptabilité par activité. Elles augmentent aussi de beaucoup la quantité d'information à la disposition des gestionnaires au siège social et dans les magasins et forcent ceux-ci à apprendre à utiliser cette information pour maximiser l'efficacité.

De plus, il sera toujours nécessaire d'offrir de la formation relative à des tâches précises de l'emploi ainsi que de la formation en santé et sécurité au travail et en contrôle de la qualité, et ce, tout particulièrement dans le cas des métiers spécialisés.

L'analyse a constaté que ces priorités de la formation diffèrent de la formation que les gestionnaires et les employés ont offert/reçu par le passé. La majeure partie de la formation offerte antérieurement ciblait principalement des tâches particulières de l'emploi, le contrôle de la qualité et la santé et sécurité au travail et accordait un peu moins d'importance à l'informatique, la technologie, la vente et le travail en équipe. En conséquence, on peut s'attendre à ce que les priorités de la formation changent grandement d'ici les trois à cinq prochaines années pour que l'industrie puisse être en mesure de combler ses nouveaux besoins en compétences.

La formation sur le tas était le mode de prestation des activités de formation le plus fréquent auparavant. Ce type de formation était conçu et offert par des formateurs internes, tout particulièrement dans les grandes chaînes de magasins d'alimentation. Lorsque la formation concernait des tâches particulières de l'emploi, cela ne causait pas de problèmes. Toutefois, certains besoins futurs en formation, y compris la formation en informatique, à la vente et au travail en équipe, ne se prêtent pas facilement à la formation sur le tas. Les entreprises feront face à un défi particulier, c'est-à-dire combler ces besoins au moyen de

méthodes de formation différentes de celles qu'elles utilisaient antérieurement. Plus particulièrement, elles devront probablement examiner attentivement des approches en matière de formation qui sont plus générales, et dont la conception et la prestation nécessiteront des ententes de collaboration avec d'autres entreprises et/ou institutions.

Dans les efforts qu'elles engageront pour combler leurs besoins en formation, toutes les parties devront garder à l'esprit que les employés des détaillants et grossistes en alimentation sont moins scolarisés que les travailleurs des autres secteurs de l'économie. Les faiblesses de la main-d'œuvre sur le plan de la lecture et de l'arithmétique risquent de nuire aux efforts engagés pour rehausser le niveau de compétences des employés.

#### RECOMMANDATION 7

**Il est recommandé que les entreprises et les syndicats qui composent l'industrie de l'alimentation, en collaboration avec les associations de l'industrie, travaillent avec les institutions du domaine de la formation et avec d'autres fournisseurs de services de formation pour :**

- élaborer des programmes généraux de formation rentables qui refléteront la réalité industrielle canadienne, comme ceux offerts par l'Université Cornell qui peuvent être adaptés aux besoins actuels et futurs de chaque entreprise;
- modifier les programmes d'études en gestion des affaires, en marketing et dans d'autres domaines connexes afin ainsi de concevoir de nouveaux certificats d'éducation et de formation dans le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires.

#### RECOMMANDATION 8

**Reconnaissant que les faibles compétences en lecture et en arithmétique des travailleurs de ces secteurs risquent de nuire aux efforts engagés en vue de rehausser le niveau de leurs compétences, il est recommandé que les entreprises, les syndicats et les employés se montrent disposés à prendre des mesures pour supprimer ces obstacles à la formation. Comme mesure initiale, on pourrait procéder à une évaluation conjointe des besoins sur le plan des compétences en lecture et en arithmétique dans le milieu de travail, et lancer un processus témoignant du respect à l'égard des travailleurs pour les encourager à suivre de la formation en ces domaines.**

#### **Défi : Comblent les besoins du nouveau personnel de direction**

L'analyse a expliqué que traditionnellement, les employés des détaillants en alimentation entretenaient leur car-

rière sur le plancher du magasin, et ceux qui avaient les aptitudes nécessaires, pouvaient avec le temps devenir des gestionnaires. Ils acquéraient les compétences nécessaires au fil du temps. Ce modèle de cheminement de carrière est en mutation. On prévoit que le niveau des compétences que devront avoir les gestionnaires augmentera très rapidement au cours des trois à cinq prochaines années, et que des études universitaires ou collégiales seront une exigence au cours des années à venir.

Le personnel de direction devra acquérir au cours des trois à cinq prochaines années les compétences particulières suivantes :

- la formation concernant l'informatique et la technologie pour être en mesure de diriger dans le magasin la mise en oeuvre des initiatives liées à l'ECR et d'utiliser efficacement la quantité toujours plus grande d'information que procureront les technologies de balayage électronique de l'information par le biais des analyses de marketing en magasin, etc.;
- la formation en vente, marketing et en relation avec la clientèle pour être en mesure d'améliorer le service à la clientèle et le merchandising dans un environnement commercial où la concurrence est de plus en plus vive et dont le profil des consommateurs est en évolution;
- la formation en gestion, y compris en communications et en travail en équipe, qui est rendue nécessaire pour fonctionner efficacement et pour diriger les employés oeuvrant dans des milieux de travail qui ont été restructurés et réorganisés; et
- la formation en santé et sécurité au travail pour veiller à ce que le milieu de travail soit un lieu sûr et sans danger.

Outre ces grandes priorités de formation, les gérants de commerces indépendants auront des besoins spéciaux sur le plan des compétences. Il s'agira de formation en gestion de petite entreprise, en planification financière, en comptabilité et en négociation avec les institutions financières. En leur qualité de premier dirigeant et décideur dans le magasin, les épiciers indépendants auront besoin d'un ensemble de compétences qui correspondra à leur position. C'est au Québec où cela sera le plus évident du fait qu'il y a dans cette province un grand nombre d'épiciers indépendants.

Des entreprises ont déjà commencé à lancer des programmes de formation en gestion et de planification de la relève afin de remplacer les gestionnaires qui prendront leur retraite au cours des prochaines années. Ces programmes comprennent entre autres volets le recrutement de diplômés universitaires et collégiaux et le perfectionnement des employés actuels ayant le potentiel de devenir

gestionnaires. Dans les deux cas, le but est de remplacer les gestionnaires actuels, dont bon nombre a eu un cheminement de carrière traditionnel, par des gestionnaires relativement plus instruits.

La planification de la relève pose un certain nombre de défis aux entreprises. Le recrutement à l'externe d'un trop grand nombre de nouveaux gestionnaires risque de limiter les perspectives de carrière des employés actuels et de créer une certaine discontinuité dans l'appareil de direction. Par contre, le perfectionnement des employés actuels ayant les qualités et aptitudes nécessaires nécessite que des investissements importants soient faits dans la formation. Il est aussi nécessaire de prendre des mesures concrètes pour attirer de nouveaux employés de haute qualité dans les postes de premier échelon, à partir desquels les entreprises pourront puiser d'éventuels gestionnaires.

Chacune de ces stratégies représente un défi. L'image de l'industrie que les gens ont aura un impact sur le recrutement à l'externe, alors que le recrutement à l'interne sera fonction de la capacité de l'industrie à attirer, conserver et former les employés des magasins qui devront peut-être travailler à temps partiel pendant des années avant d'obtenir un poste à temps plein.

#### RECOMMANDATION 9

**Il est recommandé que les entreprises qui composent l'industrie collaborent avec les institutions d'éducation et de formation pour s'assurer que les besoins concernant les compétences particulières actuelles et anticipées du personnel de direction sont comblés totalement et d'une manière rentable. En ce qui a trait aux petits commerçants indépendants, ils devront acquérir d'autres compétences importantes en entrepreneurship et en gestion de petite entreprise.**

#### ***Défi : Faire participer toutes les parties au processus de formation***

La recherche a relevé que, dans la plupart des milieux de travail, les employés sont peu invités à participer au processus décisionnel concernant la formation. Et pourtant, l'étude suggère que les travailleurs apportent avec eux des perspectives utiles et parfois différentes au sujet des besoins futurs en matière de compétences.

Par exemple, les gestionnaires de ressources humaines affirment qu'il sera nécessaire au cours des trois à cinq prochaines années d'accroître la formation en informatique et en matière technique pour appuyer les initiatives liées à l'ÉCR. Ils accordent moins d'importance à la formation dans des domaines traditionnels comme la formation relative à des tâches précises et la formation en santé et sécurité au travail. Toutefois, bien que les employés considèrent aussi qu'il faut engager plus d'efforts dans la formation en

informatique, ils croient aussi que cela sera également vrai de la formation relative à des tâches précises, en promotion du travail en équipe, en santé et sécurité au travail et en contrôle de la qualité. Les employés des détaillants en alimentation ont aussi ajouté la formation dans le domaine de la vente à cette liste.

Ces perceptions différentes des gestionnaires et des employés quant aux besoins de formation reflètent l'expérience professionnelle de chacun et laissent entrevoir la nécessité d'améliorer les communications entre les deux groupes à cet égard. Dans les milieux de travail syndiqués, le syndicat devra jouer un rôle particulièrement important à cet égard.

L'analyse menée a aussi clairement fait ressortir que les entreprises utilisent rarement des formateurs externes, et plus particulièrement des collègues et institutions. Et pourtant, les types de formation qui seront nécessaires au cours des années à venir pourront être offerts de façon plus rentable par des formateurs externes. De plus, la recherche a mentionné des exemples particuliers de partenariats, comme des stages en milieu de travail, qui remportent des succès dans divers états aux États-Unis. En conséquence, ce ne sont pas les occasions qui manquent de faire appel aux institutions de formation pour combler les besoins du secteur en ce domaine.

#### RECOMMANDATION 10

**Il est recommandé que chaque détaillant et grossiste en alimentation mette en place des comités conjoints de formation en milieu de travail pour s'assurer que les décisions en la matière reflètent les besoins de chaque partie et s'inscrivent dans le processus de planification stratégique. Ces conseils devraient comprendre des cadres opérationnels, des représentants syndicaux et des employés.**

En fait, la question de la participation de toutes les parties au processus décisionnel en matière de formation transcende le milieu de travail. Bon nombre des questions et des défis auxquels fait face l'industrie sur le plan des ressources humaines ne peuvent être que partiellement abordés en milieu de travail. Il pourrait donc convenir de créer une instance sectorielle qui aurait un mandat et une composition semblables à celui des comités conjoints de formation en milieu de travail. Un tel conseil serait en bonne position pour cerner, concevoir et coordonner des approches sectorielles à cet égard. Il constituerait aussi un véhicule de choix pour solliciter les avis de toutes les parties au processus de formation sur le vaste dossier du développement des ressources humaines.

#### RECOMMANDATION 11

**Il est recommandé que les entreprises, les syndicats et les associations de l'industrie, en collaboration avec les institutions de for-**



**mation et d'éducation et les gouvernements fédéral et provinciaux, établissent un Conseil consultatif de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires qui aurait pour mandat de :**

- *concevoir et lancer des stratégies sectorielles pour assurer la prestation d'activités de formation de haute qualité et de façon rentable au sein de l'industrie;*
- *promouvoir la formation auprès des entreprises, des syndicats et des employés de l'industrie;*
- *élaborer une stratégie de communication au moyen de publications, de conférences et d'autres mécanismes pour encourager l'échange d'information, les communications et l'identification des meilleures pratiques et favoriser des discussions sur les questions et problèmes communs dans le secteur des ressources humaines;*
- *cerner les défis présents et futurs liés aux ressources humaines qui constituent des priorités communes des détaillants, des grossistes, des syndicats et des employés, et concevoir des services pour s'y attaquer, et communiquer ces défis et besoins aux organismes/agents offrant des activités de formation;* et
- *formuler et mettre en oeuvre les recommandations de l'Étude sur les ressources humaines qui peuvent être abordées conjointement.*

**Question : La qualité des méthodes de prestation des activités de formation**

L'analyse a décrit comment la plupart des entreprises, continuellement conscientes du jeu de la concurrence, conçoivent leurs programmes de formation en fonction de leurs besoins propres. Elles font surtout appel aux formateurs internes et utilisent surtout la formation sur le tas. Cela est une méthode efficace et rentable pour bon nombre de tâches précises de l'emploi. L'industrie fait peu appel à des ressources externes telles que formateurs privés, collègues communautaires ou universités. De fait, ces ressources externes offrent relativement peu de cours visant particulièrement l'industrie de l'alimentation de gros et de détail.

Mais cette méthode cause des problèmes particuliers aux petites entreprises et aux entreprises indépendantes qui ne disposent pas des mêmes ressources que les grandes entreprises. Ces compagnies doivent se tourner du côté des sources externes ou se passer de formation. Les employés vivant dans de petits centres ou en régions éloignées sont désavantagés du fait qu'ils n'ont pas toujours accès à des types particuliers de formation. Il existe bien sûr des programmes d'études à domicile, mais ceux-ci ne touchent pas tous les domaines où il serait nécessaire d'offrir de la formation.



La formation sur le tas concernant des compétences précises continuera de jouer un rôle important dans l'industrie au cours des trois à cinq prochaines années. Toutefois, bon nombre des besoins en compétence qui sont de plus en plus prioritaires se prêtent moins à ce type de formation. Un grand nombre de compétences, comme celles en informatique et en gestion, sont de nature plus générale, elle pourront être acquises plus facilement auprès de sources externes. En conséquence, il faudra continuer d'investir des efforts pour maintenir et améliorer la qualité de la formation offerte par l'industrie à l'interne et à l'externe.

**Défi : Améliorer la qualité de la formation sur le tas**

La formation sur le tas peut être déficiente si on ne prend pas des mesures pour s'assurer que les employés apprennent comment faire correctement et efficacement leur travail. La formation sur le tas assurée par un collègue de travail (buddy system) n'est pas toujours satisfaisante. Par exemple, le collègue de travail peut transmettre ses mauvaises habitudes de travail ou même ne rien apprendre à l'employé en formation. Dans une industrie privilégiant fortement la formation sur le tas et l'utilisation de ses propres formateurs, il est primordial de veiller à ce que ce type de formation soit efficace. Ainsi, l'industrie doit-elle assurer que les employés qui forment les autres savent comment s'y prendre.

**RECOMMANDATION 12**

**Il est recommandé que les entreprises et les syndicats qui composent l'industrie de l'alimentation, en collaboration avec les organismes/agents offrant des activités de formation, conçoivent des cours de formation à l'intention des formateurs pour améliorer la qualité de la formation sur le tas dans l'industrie. Ce cours au contenu uniformisé, devrait comporter de nouveaux documents et outils de formation concernant spécifiquement l'industrie.**

**Défi : Utiliser le plus efficacement possible les ressources externes de formation disponibles**

Des organismes publics et privés de formation offrent des cours d'une pertinence indéniable pour l'industrie des détaillants et grossistes en alimentation. Bien que bon nombre de ces cours soit de nature générale et concerne la vente au détail en général, certains comme le Distance Education Program de l'Université Cornell ainsi que le Cornell Canadian College Program ciblent spécifiquement l'industrie. Des entreprises indépendantes suivent aussi des cours de formation offerts par leurs grossistes et leur association de l'industrie.

Dans l'ensemble, toutefois, l'industrie ne semble pas beaucoup utiliser les sources externes de formation. Cela suggère qu'elle préfère à la place employer les ressources internes ou qu'elle ne parvient pas à trouver des cours de formation adéquats à l'externe. Le Cornell Canadian Food Industry College Program illustre bien les différentes orientations des entreprises à l'égard de la formation externe. En effet, bien que ce programme vise directement les détaillants et les grossistes en alimentation, il n'est utilisé que dans le sud de l'Ontario. Même si la plupart des entreprises ne profitent pas de ce programme, certains magasins en ont fait une exigence pour obtenir un emploi ou une promotion.

Face à l'évolution des priorités en matière de compétences, il peut être à l'avantage des entreprises d'utiliser des services de formation externes. Les entreprises pourraient donc être appelées à élargir leurs sources externes de formation pour y inclure des institutions et des organismes privés et les nouvelles technologies de formation à distance. En retour, il faudra que les établissements publics et privés de formation soient disposés à conclure des ententes de partenariat qui répondront aux besoins de l'industrie. En principe, de tels partenariats entre l'industrie et les institutions de formation pourraient contribuer à répandre l'utilisation de programmes comme celui de l'Université Cornell.

Toutefois, ce seront les entreprises qui détermineront elles-mêmes vers qui elles se tourneront pour combler leurs besoins. Si elles font appel à des ressources externes, les entreprises devront connaître l'existence de ces ressources et être convaincues de leur valeur. En conséquence, les institutions de formation devront faire la promotion de leurs approches en la matière auprès des entreprises. Les gouvernements pourront aider à faire connaître aux entreprises la vaste gamme d'agents et méthodes de formation à leur disposition.

À cet égard, les petits épiciers indépendants feront face à des défis particuliers. En effet, ils devront évaluer l'utilité des formateurs externes et d'autres agents qui peuvent

aider l'entreprise à cerner ses besoins en formation ou à évaluer les résultats de la formation. Le temps qui doit être consacré à cette fin et l'expertise qui est nécessaire font en sorte que les épiciers indépendants auront besoin d'aide (qui pourra provenir des associations de l'industrie ou des gouvernements) pour améliorer la qualité de leurs processus de la formation.

**RECOMMANDATION 13**

**Il est recommandé que les gouvernements, de concert avec les entreprises, les associations de l'industrie et les syndicats qui composent l'industrie, examinent différents moyens de soutenir les efforts engagés par l'industrie de la vente au détail et en gros d'aliments en vue de promouvoir et de faire connaître les meilleures pratiques de formation au sein de l'industrie. Cette aide pourrait être un appui financier pour permettre la rédaction d'un bulletin d'information et d'autres outils de communication.**

**RECOMMANDATION 14**

**Il est recommandé que les gouvernements et les associations de l'industrie conçoivent et fassent la promotion de services de soutien aux entreprises, tout particulièrement pour les épiciers indépendants, pour les aider à améliorer la qualité de leurs processus de planification de la formation. Diverses mesures pourraient être prises dont notamment :**

- *des ateliers et d'autres activités de ce type pour aider les entreprises à choisir des agents de formation et des agences d'évaluation des besoins; et*
- *l'identification de ressources appropriées et rentables pour aider les entreprises à évaluer les répercussions de la formation sur le niveau des compétences, la productivité, etc.*

**Question : L'image de l'industrie**

Malheureusement, l'industrie de la vente au détail de produits alimentaires a une très mauvaise image auprès des étudiants des universités et des collèges communautaires qui jugent que c'est loin d'être le meilleur secteur où travailler. Aucun des étudiants interviewés n'envisage de travailler dans ce secteur. Certains estiment que les emplois dans cette industrie n'ont rien de vraiment «professionnel». En effet, de nombreux étudiants sont d'avis que c'est une industrie à éviter si on cherche à faire carrière dans un domaine intéressant. Un certain nombre de gestionnaires sont aussi de cet avis, certains la décrivant comme une industrie de deuxième ordre sur le plan de sa capacité à attirer des gens nouveaux. Au même moment, avouant ne rien connaître du secteur de la vente en gros d'aliments, les étudiants n'ont pas d'opinion sur cette industrie.

**Défi : Améliorer l'image de l'industrie pour recruter et conserver des employés de haute qualité**

Au moment où un certain nombre d'entreprises essaient d'améliorer leur appareil de direction en recrutant des diplômés universitaires et collégiaux de haute qualité, l'image de l'industrie fait problème. Cela aura aussi une incidence sur la capacité de l'industrie de recruter des gens de haute qualité pour des postes de premier échelon, au fur et à mesure où sera rehaussé les exigences sur le plan de l'instruction. Cela aura aussi une incidence sur la capacité de l'industrie de conserver ces employés pendant de nombreuses années. Dans la mesure où l'amélioration des conditions économiques procure aux employés potentiels plus d'options, les entreprises pourraient avoir de la difficulté à recruter des employés tant pour les postes de premier échelon que les postes de direction. Ces difficultés risquent de survenir au moment où l'industrie perd des employés qui trouvent de meilleurs emplois ailleurs.

L'image de l'industrie est aussi importante présentement, car elle a une incidence sur la capacité de celle-ci à attirer des gens pour combler les postes disponibles dans les magasins et les sièges sociaux créés par les nouvelles technologies et l'élargissement des services offerts. La promotion de ces emplois et des carrières qui pourra en résulter constitue un aspect d'un important défi qui se pose devant l'industrie; l'autre aspect étant le renforcement du professionnalisme des métiers et professions dans les deux secteurs visés par l'étude.

Un certain nombre d'entreprises et de magasins cherchent continuellement des moyens d'améliorer leur image au sein de la communauté. Leur réputation de bons employeurs leur permet de recruter des employés de qualité. Néanmoins, toutes les entreprises peuvent bénéficier des efforts visant à améliorer l'image de l'industrie et à promouvoir les possibilités de carrière. Les entreprises pourront ainsi recruter plus facilement d'excellents candidats et conserver leurs employés de haute qualité à tous les niveaux. Améliorer l'image de l'industrie constitue un défi de taille pour toute l'industrie. Concevoir des programmes efficaces de recrutement et de stage représente un aspect important de ce défi.

**RECOMMANDATION 15**

**Il est recommandé que les entreprises et les associations de l'industrie examinent les pratiques qui portent atteinte à l'image de l'industrie et élaborent une stratégie de communication aux niveaux des entreprises et du secteur pour promouvoir les avantages d'une carrière dans ce secteur industriel. L'industrie devrait être vantée auprès des étudiants, des enseignants et de la communauté dans son ensemble au moyen de mécanismes comme :**

- des kiosques à des foires de carrière;

- l'élaboration de documents d'information sur les avantages d'une carrière dans l'industrie qui décriraient les nouveaux postes ainsi que les programmes de formation et les perspectives d'avancement professionnel;
- l'identification et la description de carrières non traditionnelles pour les femmes;
- des programmes de stage, comme le Cornell Food Industry Internship Program aux États-Unis; et
- explorer les possibilités de travailler avec d'autres secteurs de vente au détail pour développer des documents d'information sur les avantages d'une carrière dans l'industrie et élaborer des normes de professionnalisme pour l'ensemble du secteur de la vente au détail.

**Question : Les relations et communications patronales-syndicales**

Les enquêtes menées dans le cadre de cette étude ont relevé que les employés et les gestionnaires ont des points de vue très différents sur des questions comme la sécurité d'emploi, la participation des travailleurs à la prise de décisions, les possibilités d'avancement et les relations patronales-syndicales. À l'égard de toutes ces questions, les employés sont moins positifs que les gestionnaires, et les différences les plus marquées sont observées dans les grands magasins de détail où les employés sont syndiqués. Les relations patronales-syndicales dans l'industrie semblent être plutôt traditionnelles. Les gestionnaires disent qu'elles sont de satisfaisantes à bonnes. De leur côté, les dirigeants syndicaux sont généralement plus négatifs. S'il est vrai que les perceptions déterminent les interventions, ces divergences représentent un problème d'envergure pour l'industrie.

**Défi : Améliorer les relations patronales-syndicales dans le milieu de travail**

Des perceptions divergentes reflètent souvent un manque de communication entre les parties. En d'autres termes, elles ne prennent pas le temps de s'asseoir pour explorer certaines questions et partager des points de vue. Dans le milieu de travail, des interventions précises prises par une ou les deux parties pourront accentuer ces divergences. Lorsque la direction et le syndicat échangent peu d'information et que les travailleurs ne peuvent participer au processus de changement, les employés ont tendance à résister au changement. Et pourtant, on sait que de bonnes relations en milieu de travail peuvent soutenir le changement dans une industrie dont la structure hiérarchique est de plus en plus horizontale, qui confie de plus en plus de pouvoirs aux employés ordinaires, et qui devra de plus en plus promouvoir le travail en équipe.

Certains syndicats et entreprises ont déjà commencé à s'attaquer de diverses façons à ce problème, mais les relations de travail diffèrent énormément d'un milieu de travail à un autre. Il faut engager de grands efforts pour instaurer un climat de confiance favorisant des communications productives. Assurer un bon échange d'information et un dialogue fructueux entre les deux parties peut rapporter gros à un milieu de travail en pleine transformation. Il faut reconnaître que ce n'est pas facile, et que cela représente un défi de taille pour les syndicats et le patronat.

Les initiatives conjointes en milieu de travail sur le thème de la formation qui sont autant importantes pour l'entreprise et que pour les travailleurs, peuvent offrir un point de départ à l'établissement d'un meilleur climat de collaboration en milieu de travail.

### **Question : Aborder les besoins de la main-d'oeuvre sur le plan de l'adaptation**

L'analyse indique que l'adoption des nouvelles technologies et des nouveaux processus de travail ainsi que la centralisation des centres de distribution marqueront l'industrie des grossistes en alimentation. Ces nouvelles réalités entraîneront une baisse de l'emploi au cours des trois à cinq prochaines années. Cela sera imputable aux changements qui surviennent dans les centres de distribution et à la fermeture d'autres. Bon nombre des employés déplacés dans ce secteur sont des travailleurs plus vieux ayant peu d'instruction, dont un grand nombre ne détient pas un diplôme d'études secondaires. Au moment où les exigences scolaires de la plupart des postes sont rehaussées, la perte d'un emploi risque fort de compliquer la réintégration dans le marché du travail de ces personnes.

Du côté des détaillants en alimentation, l'analyse a expliqué que les réactions des entreprises aux pressions compétitives entraînera la fermeture de certains magasins, mais aussi l'ouverture d'autres commerces. Bien que le nombre total d'emplois dans l'industrie ne devrait pas beaucoup changer, car les emplois supprimés dans certains magasins seront compensés par la création d'emplois dans de

#### **RECOMMANDATION 16**

**Il est recommandé que les entreprises incluent dans leurs activités de formation l'acquisition de compétences dont leurs employés ont besoin, compétences qui seraient aussi transférables et qui amélioreraient l'employabilité des travailleurs s'ils perdent leurs emplois dans l'industrie de l'alimentation. Ces compétences exportables sont dans les domaines de l'informatique, des relations interpersonnelles, de la résolution de problèmes.**

nouveaux commerces. La centralisation de certaines activités comme la boucherie aura une incidence sur l'emploi de certains travailleurs dans les magasins. Les pertes dans certains magasins pourront être partiellement compensées par les gains qui surviendront dans les magasins bénéficiant des efforts de centralisation. Le réaménagement des effectifs entre les magasins est possible dans les grandes chaînes, mais non chez les épiciers indépendants.

### **Défi : S'attaquer aux problèmes d'adaptation des gens qui quittent l'industrie**

Dans un tel contexte de suppression d'emplois dans des secteurs précis de l'industrie, il y a deux défis fondamentaux à relever.

Le premier défi consistera donc à déterminer s'il est possible de cerner des approches innovatrices et rentables permettant d'aider les travailleurs déplacés à se retrouver du travail à l'extérieur ou à l'intérieur de l'industrie. À cet égard, les entreprises, les syndicats et les gouvernements pourraient tenir des consultations.

Le second défi a trait aux mesures à long terme que peuvent prendre les entreprises et les syndicats pour faciliter l'adaptation. Les travailleurs qui perdent leurs emplois dans le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires jouiront d'une meilleure employabilité dans la mesure où ils ont acquis des compétences qu'ils peuvent exporter et utiliser dans d'autres secteurs industriels. La formation que leur offre les employeurs des deux secteurs améliorera leur employabilité si les compétences acquises sont transférables et ne sont pas liées à une fonction précise. En conséquence, la meilleure façon d'aider les travailleurs en situation d'adaptation professionnelle consistera à prévenir les problèmes plutôt qu'à chercher à les régler, c'est-à-dire prendre des mesures pour s'assurer que les employés reçoivent et acquièrent des compétences transférables /exportables dans le cadre des initiatives de formation des entreprises. Cela représente le défi à long terme auquel font face les entreprises de l'industrie.

#### **RECOMMANDATION 17**

**Lorsque des employés ayant de longs états de service sont mis à pied ou déplacés, tout particulièrement lorsque surviennent des fermetures de magasins ou que des entrepôts sont consolidées, etc., il est recommandé que les entreprises, avec la participation des syndicats, aident ces travailleurs à composer avec la situation et appuient les efforts de ceux-ci pour se trouver un nouvel emploi. Lorsque cela n'est pas déjà une pratique de l'entreprise, cela peut être fait en offrant des services de counselling, d'aide à la préparation de curriculum vitae et l'acheminement des employés vers les ressources et services communautaires pertinents.**

- 1 Aux fins de la présente étude, la définition de l'industrie est celle de la *Classification type des industries*, 1980, groupe 521 (produits alimentaires, commerces de gros) et groupe 601 (magasins d'alimentation).

Le secteur des grossistes comprend les points de distribution et les bureaux administratifs connexes. Le secteur des détaillants comprend les chaînes de magasins d'alimentation (siège social et les commerces franchisés), les épiciers indépendants.

- 2 Ken Jones et Marco Biasiotto, *Internet Retailing : Current Hype or Reality?*, Centre for the Study of Commercial Activity, Ryerson Polytechnic University, 1997, pp. 9-1.

- 3 **L'Enquête auprès des gestionnaires des ressources humaines et l'Enquête auprès des employés** ont été réalisés spécifiquement pour l'étude sur l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires. **L'Enquête auprès des gestionnaires des RH** a été faite par téléphone lors du printemps de 1997 et 259 gestionnaires y ont participé (soit 201 gestionnaires des détaillants en alimentation et 56 chez les grossistes en alimentation). **L'Enquête auprès des employés** a été menée par le courrier lors du printemps de 1997. Environ 2 500 questionnaires ont été envoyés à des employés par l'entremise de leurs syndicats ou de leurs gestionnaires des RH qui ont participé à **l'Enquête auprès des gestionnaires des RH**. Un nombre total de 465 employés ont répondu aux questionnaires (soit 387 employés des détaillants en alimentation et 78 des grossistes).

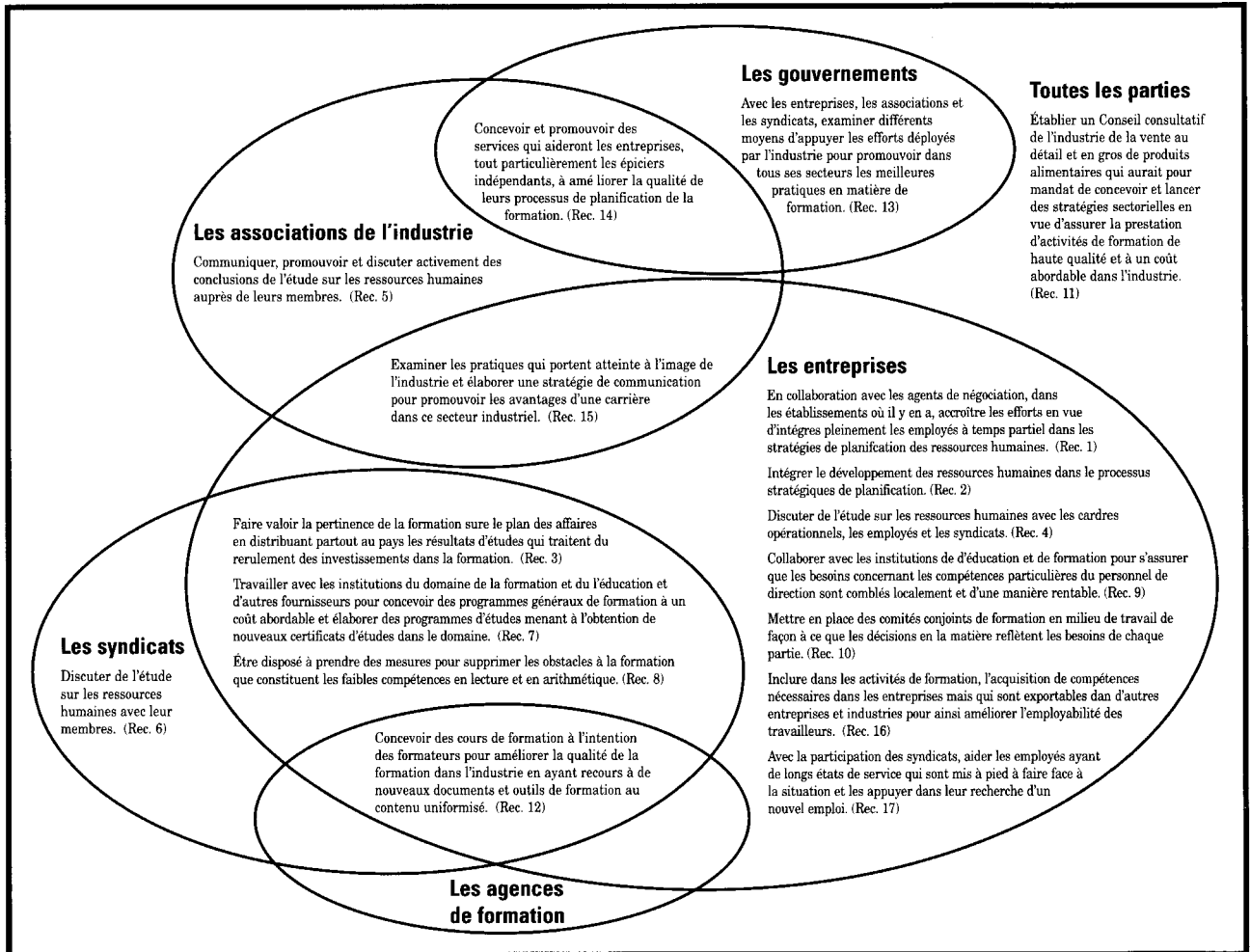
Les données de **l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes** a été menée en janvier 1994. Elle complétait les données de l'Enquête sur la population active qui est fondée sur un échantillonnage aléatoire de foyers canadiens. Cette dernière enquête est menée tous les mois par Statistique Canada. Des réponses utilisables ont été obtenus auprès de 41 665 personnes (Voir *Éducation et formation des adultes au Canada*, ministère fédéral du Développement des ressources humaines et Statistique Canada, 1997). Les données portent sur l'année 1993.

Les données de **l'Enquête auprès des gestionnaires des RH**, de l'Enquête auprès des employés et de **l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 1994** sont souvent utilisées dans la présente section du document. Toutefois, il convient de souligner que les données ne sont pas directement comparables, car elles sont fondées sur des méthodologies et questionnaires différents. Par exem-

ple, l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 1994 repose sur un échantillonnage aléatoire de façon à pouvoir tirer des conclusions au sujet de la formation dans l'ensemble de la main-d'oeuvre; par contre, l'Enquête auprès des gestionnaires des RH et l'Enquête auprès des employés ne sont pas fondées sur de tels échantillonnages, il s'en suit que leurs résultats ne s'appliquent donc pas nécessairement à l'ensemble de l'industrie. En conséquence, le lecteur doit faire preuve de prudence lorsqu'il compare les résultats des enquêtes et tire des conclusions à partir des données présentées.

- 4 Veuillez prendre note que **l'Enquête auprès des employés** utilise une vaste définition de la formation qui comprend tant la formation officielle que non officielle ainsi que les cours de formation officielle de courte durée. Il en découle que la fréquence de la formation qu'elle rapporte est bien plus élevée que celle de **l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 1994**. Cette même vaste définition de la formation explique pourquoi la durée moyenne de la formation que rapporte **l'Enquête auprès des employés** est bien plus courte que celle de **l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes de 1994**.
- 5 Centre canadien du marché du travail et de la productivité, *L'enquête nationale sur la formation*, 1991, page 49.
- 6 *Ibid.*, page 49.
- 7 Fédération canadienne des épiciers indépendants, 2235 Sheppard Avenue East, Willowdale, Ontario, M2J 5B5, Téléphone (416) 492-2311.
- 8 Food Marketing Institute, 800 Connecticut Avenue NW, Washington, DC, USA, 20006-2701, Téléphone (202) 452-8444.
- 9 *Ibid.*, page 25.
- 10 Gouvernement du Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Besoins de perfectionnement des gestionnaires des commerces de détail en alimentation*, Québec, septembre 1995, page 11.
- 11 L'étude du gouvernement du Québec à beaucoup mis l'accent sur les compétences en marchandisage et en marketing, *Ibid.*, page 11.
- 12 *Ibid.*, page 10.

## Résumé des recommandations de l'Étude sur les ressources humaines de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires





## **Annexes**

**Annexe I**

**Annexe II**

**Annexe III**

**Annexe IV**

**Annexe V**

**Annexe VI**

# Annexe I :

## Membres du Comité de direction de l'Étude sur les ressources humaines dans l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires

### CO-PRÉSIDENTS :

**Roy Conliffe**

Senior Vice-President  
Human Resources/Industrial Relations  
National Grocers Company Ltd

**Tom Kukovica**

Vice-président international et directeur canadien  
Union Internationale des travailleurs et travailleuses unis de  
l'alimentation et du commerce

### REPRÉSENTANTS DES EMPLOYEURS :

**Susan Shaw**

Consultant

**Terry Taylor**

Vice-President, Human Resources  
Overwaitea Food Group

**Mike Stortz**

Employee Development Specialist  
Overwaitea Food Group

**Donald Monk**

Vice-President, Industrial/Labour Relations  
Canada Safeway Ltd

**Joan Andersen**

Senior Director, National Human Resources  
AGORA Food Merchants (Division of The Oshawa Group Ltd.)

**Anthony Labate / Katharine Schmidt**

La Fédération canadienne des épiciers indépendants

**Marina Vulcu**

Responsable, Services aux membres  
Association des détaillants en alimentation du Québec

**Tom Zakrzewski**

Vice-President, Labour Relations  
The Great Atlantic & Pacific Company of Canada Ltd.

**Mary Byczok**

Director, Human Resources, Planning & Development  
The Great Atlantic & Pacific Company of Canada Ltd.

### REPRÉSENTANTS DU MOUVEMENT SYNDICAL :

**Tom Collins**

Canadian Director  
Retail Wholesale Canada (Division of U.S.W.A.)

**Tom Fraser**

President, Local 419  
Teamsters

**Jacqueline Vaillancourt/Paul Thibault**

Federation du commerce inc. (CSN)

### REPRÉSENTANTS DU MILIEU DE L'ÉDUCATION :

**Ken Jones**

Director, Centre for the Study of Commercial Activity  
Ryerson Polytechnic University

**Dan Link**

Fanshawe College

### REPRÉSENTANTS DES GOUVERNEMENTS :

**Jane Teeter**

Directrice associée  
Bureau des aliments, Directeur générale des services  
à l'industrie et aux marchés  
Agriculture et Agroalimentaire Canada

**Céline Mathieu**

Agente de recherche et de planification  
Gouvernement du Québec  
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries, et de l'Alimentation

**Melodie Wynne**

Investment Development Officer  
Food Industry Competitiveness Branch  
Ontario Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs

**Christine Da Prat**

Analyste  
Partenariats en ressources humaines  
Développement des ressources humaines Canada

**Jean Pageau**

Expert-conseil industriel  
Partenariats en ressources humaines  
Développement des ressources humaines Canada



## Annexe II :

# Certaines pratiques innovatrices en matière de formation et de mise en valeur des ressources humaines en vigueur dans l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires

## Le Clifford Evans Training Centre

### Historique

Le projet de création du Clifford Evans Training Centre remonte à 1981 lorsque la section 1977 de l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC) a proposé à la compagnie Zehrs Markets de contribuer financièrement à l'établissement d'un fonds d'éducation (la Zehrs Markets est une chaîne comptant plus de 50 magasins situés dans le sud et le sud-ouest de l'Ontario). Au cours des années subséquentes, la contribution financière de la compagnie a augmenté, et les deux intervenants ont décidé en 1987 d'établir un fonds de formation. Le centre de formation a ouvert ses portes en 1988 sous les auspices du fonds de formation et au moyen d'une aide financière ponctuelle des gouvernements fédéral et provincial. Le centre est situé à Cambridge (Ontario).

Sa création est en partie attribuable au fait que la section 1977 a réalisé que l'acquisition de compétences et l'amélioration de celles-ci seraient à l'avantage des syndiqués. Il convient de souligner que la direction de la compagnie Zehrs Markets était réceptive à l'idée de créer un tel centre de formation, car elle reconnaissait que la formation des employés et leur développement permettraient certainement de mieux satisfaire les clients. La création du centre peut donc aussi être attribuée aux excellentes relations patronales-syndicales qu'entretient la section 1977 et la direction de la Zehrs Markets.

### Organisation et financement

La compagnie Zehrs Markets verse au centre 15 sous par employé/heure (la contribution a été négociée par le biais de la convention collective). Le ministère fédéral du Développement des ressources humaines et le ministère ontarien du Développement des compétences ont aussi contribué au financement du centre de formation au moment de son lancement.

Le centre est dirigé par un conseil d'administration qui se compose de deux représentants de la Zehrs Markets, de deux employés et de deux membres de la section 1977.

La gestion des activités quotidiennes est confiée à un administrateur qui est choisi par le conseil. Les membres du conseil d'administration doivent approuver tous les programmes et les cours offerts par le centre.

Les instructeurs sont des employés de la Zehrs Market et des membres de la section 1977 des TUAC. Ils sont choisis par l'Administrateur du Centre de formation. Le curriculum des différents programmes et cours est conçu par le centre (qui fait appel aux instructeurs). En conséquence, la direction et le syndicat participent à l'élaboration des programmes de formation de façon à ce que leur conception réponde aux besoins de la Zehrs Markets et des membres des TUAC.

### Les cours offerts

Les programmes de formation offerts ont évolué depuis la création du centre. Initialement, les cours étaient offerts dans les domaines traditionnels de la vente au détail de produits alimentaires (comme la boulangerie, la boucherie et la gestion de rayon). La formation couvrait les dimensions techniques et liées au service à la clientèle des emplois mentionnés antérieurement. Une seconde génération de programmes de formation cible l'acquisition de compétences dans les domaines des relations humaines, du service à la clientèle et du leadership. Grâce à d'autres changements qui ont été apportés plus récemment au programme d'études, les employés peuvent maintenant étudier en vue d'obtenir un diplôme en gestion des commerces de détail de produits alimentaires.

Le centre offre de la formation en classe et en cours d'emploi et comprend l'amélioration des compétences et l'acquisition de nouvelles. La formation relative aux nouvelles compétences comporte de l'instruction théorique et pratique; ce dernier type d'instruction est offert dans les magasins de la Zehrs Markets où le ratio enseignant/étudiant est d'un formateur pour deux stagiaires. La formation concernant l'amélioration des compétences est offerte au centre de formation où le ratio est d'un formateur pour dix à quinze stagiaires.

**Contact:** *Marvin Funk, tél: (519) 658-0252*

## Farm Boy

### Historique

La compagnie Farm Boy a entrepris ses activités en 1981 avec l'ouverture d'un magasin à Cornwall (Ontario); elle compte maintenant trois magasins situés dans la région d'Ottawa; un autre est sur le point d'ouvrir dans la ville de Kanata. Les magasins se spécialisent dans des secteurs particuliers, les fruits, les légumes, les produits laitiers, la viande et le pain.

La compagnie Farm Boy accorde beaucoup d'importance à la fraîcheur et à la qualité des produits qu'elle vend, mais aussi aux relations qu'elle entretient avec ses clients. Il a été demandé à certains employés clés de participer à une session de réflexion qui a aidé l'entreprise à définir ses valeurs fondamentales :

- l'amélioration et la croissance continues;
- traiter les gens avec franchise, intégrité et respect;
- s'appliquer avec plaisir à la tâche;
- la fierté par la poursuite de l'excellence; et
- être différent.

Lors de cette session de réflexion, les participants ont aussi déterminé la mission fondamentale de l'entreprise, soit aider les gens à avoir une meilleure qualité de vie.

### Les questions et défis liés à la gestion des ressources humaines

Farm Boy accorde une grande importance au recrutement. En effet, selon l'entreprise, le recrutement est la clé du succès et elle engage de grands efforts pour s'assurer que les candidats ayant les qualités nécessaires sont recrutés. Elle recherche des gens qui ont de l'entregent et une personnalité affable.

L'entreprise n'a pas d'exigences précises au sujet du niveau de scolarité requis pour les emplois de premier échelon. Toutefois, les employés chargés de la gestion des ressources humaines doivent détenir un baccalauréat universitaire.

L'entreprise s'applique aussi à bien choisir ses cadres intermédiaires car elle considère que ceux-ci sont essentiels au bon fonctionnement d'un magasin. L'expérience suggère qu'il est difficile de trouver des gens ayant de bonnes aptitudes de gestion et d'autres compétences connexes. En conséquence, la compagnie a tendance à recruter des gens qui ont de bonnes aptitudes en gestion et de l'expérience et elle assure la formation complémentaire de ses cadres en cours d'emploi.

### La formation

Les employés doivent connaître la valeur nutritive des produits que vend la Farm Boy; par exemple, ils doivent être

en mesure de fournir de l'information aux clients au sujet de la préparation des différents aliments vendus dans le magasin. En conséquence, la formation met l'accent sur la connaissance des produits.

La formation cible aussi la dimension humaine des services offerts et on enseigne aux employés que le service à la clientèle est crucial pour connaître le succès. Cela explique pourquoi les employés ne portent pas le titre de commis mais bien celui de représentant du service à la clientèle.

La compagnie offre de la formation formelle et informelle. Les cours de formation formelle sont offerts par les membres du personnel supérieurs. Par exemple, elle donne un cours portant sur l'évaluation de rendement des employés de façon à ce que ceux-ci sachent ce qu'on attend d'eux. Tous les cours sont conçus à l'interne.

Les nouveaux employés participent à une session formelle d'initiation d'une journée au moment de leur entrée en fonction. La majeure partie de la formation est de nature pratique. Des lignes directrices régissent la formation sur le tas. Par exemple, la Farm Boy a dressé une liste d'aspects devant être abordés au cours de la formation des nouveaux employés sur la sécurité au travail (l'emplacement des sorties d'urgence). Le formateur et le stagiaire doivent signer la liste de vérification pour attester que tous les aspects ont été abordés.

La compagnie Farm Boy considère très importante la formation sur le tas. Par exemple, elle voit dans les directeurs adjoints actuels les directeurs de demain. Les directeurs ont donc la responsabilité d'assurer la formation pratique des directeurs adjoints.

La compagnie Farm Boy examine aussi d'autres stratégies et approches en matière de formation. Par exemple, elle encourage les employés à suivre des cours de formation dans leur domaine professionnel qui sont offerts par des institutions d'enseignement. Elle paie les frais d'inscription à ces cours de formation. La compagnie est aussi en voie de mettre sur pied son propre centre de formation.

**Contact:** Daniel Bellemare, tél: (613) 247-1007

## La compagnie A

### Historique

La compagnie A a été fondée en 1946 dans une petite localité de l'ouest canadien. Elle compte maintenant plusieurs supermarchés dans plusieurs centres urbains de l'ouest du pays. Elle a aussi un dépanneur de grande taille situé à Transcoma et un centre de distribution.

En raison de ses origines rurales, la compagnie A s'applique à répondre aux besoins de la communauté. Elle continue

d'accorder la plus grande importance aux besoins et à la satisfaction de la clientèle. Cette philosophie figure dans le Manuel des employés que chaque nouvel employé reçoit au moment de son initiation. Voici certains extraits du manuel :

- Le client est la plus importante personne dans toute entreprise commerciale.
- Notre façon de traiter les clients déterminera ultimement le succès de notre compagnie.
- La priorité, c'est le client. Ses achats et son soutien continu paient nos salaires et nous donnent la possibilité de travailler et de réussir.

La compagnie encourage les employés à être à l'écoute des clients et à prendre note de leurs besoins. On explique aux employés que si un client veut un produit particulier qui n'est pas disponible dans le magasin, qu'ils devraient tenter de trouver où le produit se vend et de suggérer des solutions de rechange si le produit ne peut être trouvé. La compagnie A encourage les clients à formuler des commentaires et des suggestions au moyen d'une boîte de suggestions. Les activités dans le magasin (la boucherie et la boulangerie-pâtisserie) sont organisées de façon à ce que les clients puissent très bien voir le travail qui y est fait.

#### **Les questions et défis liés aux ressources humaines**

La compagnie A compte plus d'employés à temps partiel qu'à temps plein. En effet, 75 p. 100 de ses travailleurs sont des employés à temps partiel. Leur nombre a été augmenté au cours des années pour maximiser la souplesse opérationnelle de l'entreprise et pour mieux composer avec les nouvelles demandes des consommateurs. Les employés qui sont engagés à temps partiel obtiendront peut-être plus tard un poste à temps plein, le tout dépendra de leurs compétences et de leurs aptitudes et des possibilités d'emploi dans le magasin.

Au moment de leur recrutement, la plupart des nouveaux employés sont assignés à des postes de premier échelon, et ils doivent tous acquérir de l'expérience dans le service à la clientèle en travaillant dans une variété de postes de première ligne. La compagnie A croit qu'il est souvent plus efficace de recruter des travailleurs expérimentés au sein de la compagnie; la procédure suivie consiste donc à tenter initialement de trouver un candidat dans un rayon particulier, puis au sein de la chaîne et enfin auprès de sources externes.

#### **La formation**

La formation des nouveaux employés est menée essentiellement à l'intérieur d'un magasin. La majeure partie de celle-ci, à l'exception de l'initiation des nouveaux employés, est faite en cours d'emploi et est réalisée selon le principe

du système d'apprentissage par jumelage. Les nouveaux employés se voient remettre le Manuel de l'employé au moment de l'initiation. Il comprend une liste de thèmes devant être abordés; l'employé doit cocher chacun des thèmes sur cette liste pour attester que chacun a été abordé. La formation traditionnelle dure deux semaines (tout dépendant du rayon) et, au moment de la troisième semaine, les nouveaux employés doivent rencontrer le directeur du magasin pour discuter de leur expérience jusqu'à maintenant et des problèmes éprouvés. La formation traditionnelle est généralement offerte par le gestionnaire responsable des ressources humaines et le personnel cadre en utilisant des programmes de formation conçus par diverses institutions d'enseignement et associations. Par exemple, des programmes d'acquisition de compétences en service à la clientèle et en évaluation de rendement des gestionnaires pourraient être offerts à l'extérieur des murs des magasins. Des plans sont en voie d'être élaborés pour intégrer dans le programme d'initiation des nouveaux employés la formation relative aux aptitudes en relations humaines. Des organismes comme le Food Marketing Institute (FMI) et le National Grocers Association (NGA) aux États-Unis ont conçu des programmes pour aider les magasins dans ces domaines.

#### **Les défis et questions liés à la formation**

La compagnie A trouve qu'il est difficile de trouver un juste équilibre entre la formation sur le tas et le travail : le principal objectif de la formation consiste à améliorer les ventes, mais comment devrait-on s'y prendre pour mesurer les résultats? Il semble aussi que le personnel ait certaines réserves au sujet de la formation sur le tas; le personnel cadre considère que les colloques génèrent des retombées positives et encourage les employés à y assister, mais il est parfois difficile de convaincre ceux-ci d'y participer. Les employés à temps partiel reçoivent un peu de formation en relation avec la clientèle. Toutefois, la compagnie se demande si les investissements dans la formation des employés à temps partiel généreront les bénéfices attendus. Malheureusement, les employés à temps partiel ne reçoivent pas autant de formation que leurs homologues à temps plein.

## **La compagnie B**

### **Historique**

La compagnie B est une chaîne de magasins d'alimentation de détail et en gros de l'ouest du pays qui mènent ses activités commerciales sous divers noms.

Le service des ressources humaines de la compagnie B a déterminé qu'il était nécessaire d'éduquer les gestionnaires

et les employés pour faire face à la concurrence de plus en plus vive et pour composer avec l'évolution technologique rapide qui caractérise l'industrie des commerces d'alimentation. Les intervenants des ressources humaines encouragent les gestionnaires et le personnel cadre à suivre des cours en gestion des affaires qu'offrent les universités et les collèges communautaires locaux pour que ceux-ci obtiennent un diplôme d'études. Comme les gestionnaires ont un emploi du temps chargé et que certains oeuvrent dans des magasins situés en régions éloignées, un réseau provincial d'enseignement à distance offre de tels cours par le biais d'un programme d'études à domicile. La première étape de ce programme comportera des cours de formation dans le domaine de la gestion; la portée de ce programme sera élargie plus tard pour offrir d'autres types de formation.

### Initiatives de formation

Au cours des dernières années, la compagnie B a élaboré un certain nombre d'initiatives innovatrices en matière de formation. La formation assistée par ordinateur en est une. De nombreux cours, tout particulièrement la formation en matière d'acquisition de compétences, peuvent être offerts aux gestionnaires et employés en régions éloignées au moyen d'une approche axée sur l'autodidactie.

La compagnie a aussi lancé un programme de formation thématique qui vise à encourager l'établissement de canaux de communication ouverts et honnêtes partout au sein de l'entreprise et à remettre en question les processus et procédures. Un tel type de formation améliore l'efficacité du milieu de travail et le déroulement des réunions. Il peut avoir des répercussions importantes sur l'environnement de travail et sur les relations qu'entretiennent les gestionnaires.

Le programme a été offert en premier lieu aux cadres exécutifs et, par la suite, aux cadres supérieurs des magasins et aux directeurs de rayons. Une version abrégée du programme a aussi été offerte aux membres du personnel administratif et à certains employés.

### Autres initiatives

La compagnie B a aussi lancé un projet pilote pour évaluer l'importance de la polyvalence ou des compétences multiples (multi-skilling). Pour ce faire, elle a engagé des gens qui travaillent dans un plus vieux magasin générant de faibles revenus. La plupart des employés recrutés n'avaient jamais travaillé dans un magasin d'alimentation, mais ils ont dû apprendre à s'acquitter de différentes tâches. Ce projet pilote a été une réussite et bon nombre de ces employés ont été mutés dans d'autres magasins de la compagnie.

## Le Open Learning Agency

### Historique

Le Open Learning Agency (OLA), par le biais de sa formule Open University and Open College, est un organisme spécialisé dans l'offre d'activités éducatives et de formation à distance au moyen d'une variété d'outils technologiques et par l'appui de son personnel enseignant. Il collabore aussi avec des partenaires de l'industrie, des gouvernements et d'autres établissements d'enseignement. Par exemple, l'OLA travaille avec une importante entreprise de vente au détail et en gros d'aliments pour offrir à ses employés des cours en gestion et en administration des affaires. Il permet aux travailleurs : d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs fonctions; de terminer leurs études de niveau secondaire; d'obtenir un certificat, un diplôme ou un grade de l'OLA; et de suivre des cours de niveau collégial ou universitaire qui sont reconnus par d'autres institutions d'enseignement. Les employeurs considèrent que l'OLA offre des programmes, cours et services souples qui répondent à leurs besoins en matière de formation. Les étudiants qui sont des travailleurs de quarts peuvent s'inscrire à tout moment et peuvent étudier à leur propre rythme dans un lieu qui leur convient.

### Les méthodes et programmes de formation

La formule Open University and Open College permet aux travailleurs d'acquérir de nouvelles compétences en offrant des cours et programmes souples à l'aide de divers outils d'apprentissage. Les cours sont offerts de diverses façons : cours dirigés en salle de classe; formation sur le tas dans le milieu de travail; et apprentissage autonome. En plus de la matière de cours régulière, il peut y avoir des émissions de télévision, des téléconférences ou des conférences assistées par ordinateur avec d'autres étudiants et enseignants, et/ou des vidéoconférences. Certains cours sont offerts en salle de classe.

La formule Open University and Open College offre environ 500 cours différents -- des études de niveau secondaire pour adultes, des programmes de formation professionnelle et des études universitaires. Bien que les cours offerts ne concernent pas directement la vente au détail ou en gros d'aliments, certains comme la formation des adultes et les cours en administration et en gestion des affaires peuvent être bénéfiques aux employés du secteur.

Des livres et manuels appuient les enseignements en classe et les étudiants ont des travaux à faire et des examens à passer pour réussir un cours. Toutefois, il est possible de suivre les cours en autonomie ou par communication informatique. L'apprentissage autonome permet aux participants d'étudier à leur propre rythme,

mais ils doivent malgré tout terminer les cours à une date précise. Des documentaires et productions vidéo viennent compléter les études en autonomie.

La formation assistée par ordinateur signifie que les participants peuvent utiliser les technologies de l'informatique pour étudier. Ils peuvent suivre un cours, envoyer et recevoir des travaux, et communiquer avec d'autres étudiants et leur formateur. Certains cours sont offerts au moyen du réseau Internet. Tous les commentaires et contributions sont inscrits électroniquement ce qui permet aux étudiants de participer aux discussions en groupes et aux colloques. L'un des principaux avantages de la formation assistée par ordinateur est qu'elle permet aux étudiants vivant en régions éloignées de participer pleinement au programme de formation.

#### **La banque de crédits**

Le OLA évaluera tout type de formation et d'éducation officielle ou non officielle obtenue antérieurement par un étudiant pour déterminer s'il convient d'accorder des crédits dans le cadre du programme Open University ou Open College. Les cours suivis ailleurs sont aussi évalués à cet égard, et les crédits obtenus à l'étranger peuvent être évalués par le International Credit Evaluation Service du OLA.

**Contact:** *En Colombie-Britannique : 1-800-663-9711*  
*À l'extérieur de la Colombie-Britannique :*  
*1-604-431-3300*

## **Le Programme d'études à distance de l'Université Cornell en gestion de l'industrie de l'alimentation (Cornell University Food Industry Management Distance Education Program)**

#### **Historique**

Le Cornell University Food Industry Management Distance Education Program a été créé en 1964 aux États-Unis à la demande de l'industrie de l'alimentation. Il est fondé sur le concept des études à domicile, car ses créateurs étaient d'avis qu'un programme d'études efficace à l'intention des travailleurs de l'industrie se devait d'être pratique et accessible à tous les employés. Un avantage de cette approche est qu'elle permet aux employés de progresser à leur propre rythme. Il convient aussi tout particulièrement aux personnes composant avec un handicap physique qui ont parfois de la difficulté à assister aux séances de formation en classe.

Les frais d'inscription de la plupart des cours s'élèvent à environ 70 dollars américains, mais les participants qui réussissent un cours reçoivent souvent de leur employeur

une contribution financière qui couvre une partie ou la totalité des frais d'inscription. La plupart des étudiants prennent de trois à six mois pour terminer un cours. Toutefois, on ne peut prendre plus d'une année pour terminer chaque cours; les participants qui ne parviennent pas à compléter un cours à l'intérieur de cette période doivent se réinscrire à nouveau.

La réussite d'un cours ne procure pas aux étudiants un crédit d'études de l'Université Cornell. Cependant, certains collèges et universités aux États-Unis et au Canada peuvent accorder un crédit partiel en vue de l'obtention d'un grade ou d'un diplôme.

#### **Méthodes utilisées**

Puisque l'approche adoptée est celle des études à domicile, le matériel de cours est envoyé directement aux participants. Il peuvent ainsi analyser le matériel et rédiger leurs travaux au moment qui leur convient et dans le confort de leur foyer. Lorsque les travaux écrits sont terminés, ils sont envoyés par courrier à l'Université Cornell où ils sont évalués. Les participants doivent aussi passer un examen final lorsque tous les travaux écrits ont été faits, il s'agit d'un examen assisté du matériel de cours qui se fait sans surveillance. Les étudiants qui satisfont aux exigences du cours se voient remettre un certificat de réalisation qui atteste en permanence de leur réussite.

L'un des principaux avantages du programme est que les participants peuvent étudier à leur propre rythme et lorsque cela leur convient. Ils peuvent donc continuer de travailler à temps plein ou à temps partiel, et ce, tout en étudiant.

Certaines entreprises travaillent en étroite collaboration avec l'Université Cornell pour concevoir et organiser des ateliers qui complètent les études à domicile. Ces ateliers comportent souvent des vidéos sur des sujets particuliers qui ont été préparés par le personnel enseignant de Cornell.

#### **Les cours offerts**

Le curriculum comprend deux programmes d'études, à savoir le Food Industry Management Series et le Distribution Management Series. Pour faciliter le choix du programme d'études par les travailleurs et les employeurs, les cours offerts dans chaque programme figurent sur une grille de cours qui indique si les cours sont classés comme étant «obligatoires», «de tronc commun» ou «facultatifs» pour différents types d'emplois.

La Food Industry Management Series porte principalement sur la vente au détail de produits alimentaires. Les thèmes abordés sont la comptabilité; le droit commercial; les mathématiques commerciales; le marchandisage des dépanneurs; les relations avec la clientèle; l'hygiène des magasins

d'alimentation; la gestion de la boucherie; et les services de boulangerie-pâtisserie.

La Distribution Management Series a été conçue spécifiquement à l'intention des travailleurs du secteur de la distribution des aliments. Certains des thèmes abordés sont les aspects fondamentaux de la supervision; de la circulation routière et du transport.

**Contact:** Rod Hawkes

*Cornell University Food Industry Distance*

*Education Program*

*Tél: (607) 255-3028, fax: (607) 254-5122*

## **Le Programme de stage en milieu de travail au sein de l'industrie de l'alimentation de l'Université Cornell (Cornell University Food Industry Internship Program)**

### **Objectifs du programme**

Les objectifs du programme sont les suivants :

- Offrir à l'industrie de l'alimentation des stagiaires bien formés qui peuvent travailler de façon productive et faire carrière dans l'industrie;
- Offrir aux étudiants une expérience éducative et professionnelle préparant à une carrière dans l'industrie de l'alimentation; et
- Offrir une formation précoce et un accès à des emplois permanents aux étudiants qui choisissent de demeurer dans l'industrie de l'alimentation après leurs études secondaires et post-secondaires.

### **Historique**

Le Cornell University Food Industry Internship Program qui est présent à l'heure actuelle dans sept états américains, offre aux étudiants à qui il reste deux années d'études secondaires la possibilité de poursuivre leur programme d'études régulier tout en faisant un stage en milieu de travail dans l'industrie de la vente au détail de produits alimentaires et en menant des études sur cette industrie. Les étudiants peuvent utiliser les crédits découlant de leurs cours sur l'industrie de l'alimentation en vue d'obtenir leur diplôme d'études secondaires.

Lancé en 1991 à titre de projet pilote avec 12 étudiants provenant d'une école secondaire de l'état de New York, le programme nécessite la coopération active d'une compagnie/parrain du secteur de la vente au détail de produits alimentaires, de l'école secondaire et du Cornell University Food Industry Distance Education Program.

### **Les grandes lignes du programme**

Au cours de la première année du programme, les étudiants travaillent trois après-midi par semaine dans le magasin où ils font leur stage professionnel. Les deux autres après-midi, ils suivent un cours du Cornell Distance Education Program sous la direction d'un enseignant. Les avant-midi sont consacrés au programme d'études régulier.

Ces étudiants doivent réussir quatre cours du programme d'éducation à distance de l'Université Cornell au cours de l'année scolaire et suivre un cours de deux semaines de la même institution sur les principes fondamentaux de l'industrie de l'alimentation. Le programme d'éducation à distance offre des cours de base qui abordent des sujets comme la gestion financière d'une entreprise, les relations avec la clientèle et les principes de la communication efficace. Il est demandé aux compagnies (les parrains) de vente au détail de produits alimentaires de couvrir les frais d'inscription des étudiants et de verser aux internes durant leur stage le salaire qui est accordé normalement pour le poste qu'ils occupent. Les internes peuvent travailler plus d'heures par semaine que le requiert le cours si cela est leur choix et celui du commerce.

Bien que les étudiants de première année s'acquittent de toutes les fonctions pour lesquelles ils ont été formés par le magasin, il est demandé au magasin de leur confier chaque semaine une responsabilité de gestion. Cela leur permet d'apprendre comment ces diverses responsabilités contribuent au bon fonctionnement du magasin dans son ensemble.

Les étudiants de deuxième année suivent un programme semblable à celui de leurs homologues de première année, quoique les cours d'études à domicile sont plus avancés et abordent des aspects particuliers du fonctionnement d'un magasin (par ex. : la gestion du rayon de la boucherie, du rayon des fruits et légumes, etc.). L'expérience professionnelle devrait refléter le contenu des cours.

Les coordonnateurs/enseignants offrent l'enseignement théorique, conseillent et aident les étudiants et veillent à ce que tout le contenu des cours soit abordé et, enfin, font l'évaluation des devoirs et travaux.

### **Évaluation du programme**

L'Université Cornell procède actuellement à l'évaluation de l'impact du programme sur les compagnies et étudiants participants. Cette évaluation n'est pas encore terminée. Toutefois, le programme fait ressortir un certain nombre d'indicateurs de succès dans des cas particuliers. Par exemple, dans un état américain, les collèges communautaires reconnaissent la validité des stages et donnent aux étudiants des crédits en vue de l'obtention d'un diplôme en marketing en alimentation.

De façon plus générale, le programme aborde un certain nombre de questions pratiques qui ont une incidence sur son acceptation et sur son utilisation dans divers états. Voici ces questions :

- Puisqu'il s'agit d'un programme d'études à domicile, l'étudiant doit faire beaucoup de travail seul. Cela nécessite un fort degré d'autodiscipline et d'organisation de la part de l'étudiant ce qui représente un défi pour bon nombre d'entre eux.
- Le programme est peut-être trop exigeant ce qui peut dissuader certains étudiants. Les administrateurs du programme cherchent des moyens de réduire le nombre de cours de 9 à 6.
- Tous les états n'ont pas la même politique concernant l'octroi de crédits d'études de niveau secondaire pour les cours suivis. Pour introduire le programme dans un nouvel état, les responsables du programme doivent négocier une entente à cet effet avec le «ministère de l'éducation» de chaque état ce qui prend du temps et nécessite beaucoup d'efforts. C'est l'une des principales raisons qui limite la dissémination du programme dans un plus grand nombre d'états.
- Les écoles et compagnies qui participent au programme ne doivent pas seulement apprendre «à parler la même langue»- c'est-à-dire connaître les contraintes, les priorités et les moyens de chacun - mais aussi déterminer comment il leur est possible de mieux collaborer. Cela prend du temps lorsque le programme est nouveau dans un état.

**Contact:** Rod Hawkes  
Cornell University Food Industry Distance  
Education Program  
Tél: (607) 255-3028, fax: (607) 254-5122

## **Programme d'études collégiales de l'Université Cornell sur l'industrie canadienne de l'alimentation (Cornell University Canadian Food Industry College Program)**

### **Objectifs du programme**

Le Cornell University Canadian Food Industry College Program offre des cours particuliers sur l'industrie de l'alimentation aux employés de ce secteur industriel qui cherchent à améliorer leurs compétences professionnelles. Ce programme utilise les cours de Cornell University Distance Education Courses qui sont offerts en classe. Il y a dans le sud de l'Ontario six collèges communautaires qui participent au programme.

Le programme est axé sur les besoins de l'industrie. Le Cornell University Canadian Food Industry Advisory Board en assure la coordination et l'orientation. En plus des représentants de l'Université Cornell, le Advisory Board comprend des représentants des détaillants en alimentation, des distributeurs, des associations de métiers et des institutions d'enseignement.

Le rôle du Advisory Board est de :

- promouvoir la tenue d'activités de formation au sein de l'industrie;
- cerner les besoins en matière de formation de l'industrie et recommander la préparation de cours, de colloques et d'activités connexes de formation pour répondre à ces besoins, et déterminer où ces cours devraient être offerts;
- recommander des formateurs/facilitateurs aux institutions qui assurent la prestation d'activités de formation; et
- évaluer l'efficacité de la formation offerte.

### **Les étudiants participants**

Les étudiants comprennent des travailleurs des magasins d'alimentation et des centres de distributions qui sont tant des cadres que des employés réguliers. La majeure partie des frais de scolarité des étudiants sont remboursés au moyen du programme d'aide aux études des entreprises participantes, quoique certains employés à temps partiel paient eux-mêmes les frais de scolarité.

### **La formation et les certificats obtenus par le biais du programme**

Le programme comprend 60 cours de gestion de rayons particuliers et de nature générale qui sont tous offerts par des représentants de l'industrie de l'alimentation qui mettent l'accent sur la formation pratique qui vient compléter la formation théorique offerte en classe. Voici certains des cours offerts :

#### **1. Compétences en gestion de rayons particuliers :**

- gestion et exploitation du rayon de la boucherie
- gestion et exploitation d'une épicerie
- gestion des services de première ligne
- gestion et exploitation d'autres secteurs, comme les fruits et légumes, les fruits de mer, la charcuterie, la fromagerie et le rayon des fleurs et plantes

#### **2. Compétences en gestion de nature générale :**

- le gestionnaire complet
- la gestion et la formation des gens

- les principes de la communication efficace
- les relations avec la clientèle

### 3. Autres sujets particuliers concernant la vente au détail d'aliments :

- la sécurité dans les magasins d'alimentation
- le merchandising des produits alimentaires
- le Guide du gestionnaires sur la sécurité et l'environnement des commerces de vente au détail
- la salubrité des magasins d'alimentation

La réussite de six cours procure un Certificat en gestion de commerces au détail de produits alimentaires qui est remis par le collège participant. La réussite de six cours additionnels et la recommandation d'un collège participant procure un Certificat d'études avancées remis par le Conseil consultatif de l'Université Cornell sur l'industrie canadienne de l'alimentation.

#### Évaluation du programme par les étudiants et les magasins

Même si aucune évaluation formelle du programme n'a été entreprise, les participants aux groupes de consultation (focus group) de l'Université Cornell ont été très élogieux à l'égard du programme qui, à leur avis, les a beaucoup aidés à faire leur travail. Plus particulièrement, ils ont dit préférer l'enseignement en classe aux études à domicile pour diverses raisons dont les échanges en classe avec des employés d'autres compagnies, la capacité des formateurs de «canadianiser» le contenu des cours et la discipline associée à l'obligation de faire les travaux demandés chaque semaine. Ils sont aussi d'avis que les cours sont d'une longueur suffisante.

Selon les étudiants, les aspects des cours qui devraient être approfondis varient selon le cours. Ils ont affirmé que la gestion du temps, les communications et les répercussions de la technologie devraient être abordées plus en profondeur. D'autres souhaitent mieux comprendre la dynamique des rapports entre le magasin et le siège social de l'entreprise.

Dans le but d'améliorer le contenu des cours et leur prestation, les étudiants ont formulé avec insistance les suggestions suivantes :

- la suppression des exemples, de la terminologie et des documents d'information américains, tout particulièrement en ce qui a trait aux termes financiers et aux lois du travail;
- la mise à jour de certains manuels utilisés dans les cours sur des sujets financiers pour qu'ils reflètent plus l'environnement commercial actuel; et
- l'inclusion d'une «soirée pratique» dans le cours, c'est-à-dire tenir le cours dans un lieu de travail véritable.

Le conseil consultatif examine attentivement ces suggestions.

Les étudiants ont aussi mentionné qu'il serait opportun de concevoir un programme de l'ensemble des cours qui permettrait un enchaînement des cours. Cela aiderait les étudiants à planifier leur formation. (Les étudiants sont d'avis que les cours répondent aux besoins actuels et que leur contenu aborde divers thèmes mais de manière non linéaire.) Il a aussi été suggéré qu'un seul service d'information soit mis en place qui renseignera les commerces indépendants sur les programmes de formation offerts.

Les étudiants ont aussi affirmé qu'il est nécessaire d'améliorer la commercialisation et la promotion des cours auprès des entreprises et des employés, car cela pourrait permettre d'accroître le nombre et la diversité des cours offerts et assurer la participation de stagiaires provenant de différentes entreprises. Les entreprises pourraient prendre des mesures précises qui viendraient appuyer les efforts de commercialisation comme :

- l'intégration des cours dans les exigences de perfectionnement professionnel pour encourager la formation et la récompenser;
- une amélioration de l'aide financière accordée aux employés à temps partiel pour les encourager à s'inscrire aux cours;
- un accroissement des efforts de promotion des cours offerts par Cornell auprès des entreprises; et
- offrir les cours par le biais des collèges dans les communautés.

De même, l'évaluation du programme par les magasins n'est pas encore terminée, quoique des commentaires à ce sujet ont été formulés dans le cadre de l'Étude sur les ressources humaines de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires. Certains magasins sont d'avis que certains cours offerts concernent surtout les activités sur le plancher du magasin et ne rejoignent pas assez les préoccupations des gestionnaires. Toutefois, cet aspect est vu comme un avantage par d'autres entreprises, dont certaines qui exigent de leurs nouveaux employés qu'ils suivent un cours de Cornell. Pour certaines compagnies, la valeur des cours ne fait aucun doute, et elles exigent de leurs employés qu'ils aient suivi un certain nombre de cours du type offert par Cornell avant de pouvoir obtenir une promotion à un poste de gestion.

#### Questions liées à l'élargissement du programme

En principe, le programme peut être offert là où il y a des étudiants et un collège intéressés à participer. Toutefois, trouver des étudiants nécessite la participation active et l'appui des entreprises de l'industrie. Cet appui ne s'est pas souvent concrétisé ou n'a pu être maintenu au cours des



années. Le Conseil consultatif s'applique donc à assurer une vaste promotion du programme auprès des employeurs de l'industrie, y compris les magasins à succursales multiples, les détaillants et grossistes indépendants.

Le concept canadien a été élargi et appliqué à d'autres pays, comme l'Australie, l'Argentine et le Japon. Il a aussi inspiré le développement des programmes américains très populaires que sont «Supermarket Careers» et Internship.

**Contact:** *Les membres du Cornell University Canadian Food Industry Advisory Board*

*(la liste figure dans les pages suivantes)*

**Rod Hawkes**

Director, Food Industry Management  
Home Study Program  
Distance Education  
Cornell University  
P.O. Box 4320  
Ithaca, New York 14852-4320  
Tél: (607) 255-5024  
Fax: (607) 254-5122

**Mary Byczok (Chair)**

Director, Human Resources  
Planning & Development  
Great Atlantic and Pacific Co.  
P.O. Box 68, Station A  
Toronto, Ontario M5W 1A6  
5559 Dundas Street West  
Islington, Ontario M9B 1B9  
Tél: (416) 239-7171, ext 6229  
Fax: (416) 234-6583

**Keith Lamson (Past Chair)**

Manager of Health and Safety  
Great Atlantic and Pacific Co.  
P.O. Box 68, Station A  
Toronto, Ontario M5W 1A6  
5559 Dundas Street West  
Islington, Ontario M9B 1B9  
Tél: (416) 234-6529  
Pager: (416) 969-0921  
Fax: (416) 234-6583

**Joan Andersen**

Director of Training and Management Development  
The Oshawa Group Limited  
302 The East Mall  
Etobicoke, Ontario  
M9B 1B7  
Tél: (416) 234-7920  
Fax: (416) 236-3255

**Sandy Mohand**

St. Clair College  
2000 Talbot Road West  
Windsor, Ontario  
N9A 6S4  
Tél: (519) 972-2727, ext 4506  
Fax: (519) 972-0801

**Christine Delisle**

Director of Programs and Services  
Canadian Federation of Independent Grocers  
2235 Sheppard East, Suite 902  
Willowdale, Ontario  
M2J 5B5  
Tél: (416) 492-2311, ext 23  
Fax: (416) 492-2347

**Carol Johnstone**

Niagara College  
P.O. Box 1005, Woodlawn Road  
Welland, Ontario  
L3B 5S2  
Tél: (905) 735-2211, ext 3636  
Fax: (905) 735-0419  
Fax: (905) 374-1116

**Susan McNulty**

Program Coordinator, Woodbine Centre  
Humber College  
500 Rexdale Boulevard  
Etobicoke, Ontario  
M9W 1S2  
Tél: (416) 675-6622, ext 4139

**Jill Jennings**

Human Resources Manager  
Commissio's Food Markets Ltd.  
318 Ontario Street Retail Office  
St. Catherine's, Ontario  
L2R 5L3  
Tél: (905) 688-2112  
Fax: (905) 688-9387

**Jane Allardyce**

Chairman Centre for Business & Career Development  
Community & Professional Education Division, Room A2013  
Fanshawe College  
P.O. Box 4005  
London, Ontario  
M5W 4M5  
Tél: (519) 452-4425  
Fax: (519) 452-1343

**Mike Harttrup**

Conestoga College  
299 Door Valley Drive  
Kitchener, Ontario  
N2G 4M4  
Tél: (519) 748-5220, ext 406  
Fax: (519) 748-3521

**Nola Clark**

Manager, Training and Development  
 Great Atlantic and Pacific Co.  
 P.O. Box 68, Station A  
 Toronto, Ontario M5W 1A6  
 5559 Dundas Street West  
 Islington, Ontario M9B 1B9  
 Tél: (416) 234-6677  
 Fax: (416) 234-6583

**David Pratley**

Communications Resource Group  
 2126A Queen Street East, Suite 201  
 Toronto, Ontario  
 M4E 1E3  
 Tél: (416) 698-1364  
 Fax: (416) 698-8189

**Martha Brunning**

Human Resources Coordinator  
 Commisso's Food Markets Ltd.  
 318 Ontario Street Retail Office  
 St. Catherine's, Ontario  
 L2R 5L3  
 Tél (905) 688-2112  
 Fax: (905) 688-9387

**Janis Richardson**

Durham College  
 1610 Champlain Avenue  
 Whitby, Ontario  
 L1N 6A7  
 Tél: (905) 721-3333  
 Fax: (905) 721-3339

**Bill Anderson**

AnderCorp Management  
 3017 St. Clair, Suite 186  
 Burlington, Ontario  
 L7N 3P5  
 Tél: (905) 632-2294  
 Fax: (905) 632-7851

**Dan Link**

DRL Associates  
 20706 Vanneck Road, RR #41  
 London, Ontario  
 N6H 5L2  
 Tél: (519) 473-3653  
 Fax: (519) 473-6351

**Lith Martell**

Food Basics  
 P.O. Box 68, Station A  
 Toronto, Ontario M5W 1A6  
 5559 Dundas Street West  
 Islington, Ontario M9B 1B9  
 Tél: (416) 239-7171, ext 6260  
 Fax: (416) 234-6679

# Annexe III :

## Tableaux

**TABLEAU A-1 : PARTS ESTIMÉES DES MARCHÉS RÉGIONAUX QUE DÉTIENNENT LES PRINCIPALES COMPAGNIES CANADIENNES D'ALIMENTATION – 1996**

Canada atlantique (%)	Québec (%)	Ontario (%)	Man-Sask (%)	Alberta (%)	Colombie-Britannique (%)
Sobeys 43	Provigo 37	Loblaw Companies 34	Westfair 32	Safeway 31	Safeway 25
Atlantic Wholesalers 30	Metro-Richelieu 29	A&P Canada 14	Safeway 21	Westfair 18	Overwaitea 20
Bolands 12	Hudon et Daudelin 16	Oshawa Foods 14	Codville 14	Horne & Pitfield 13	Westfair 13
Co-op Atlantic 10		Loeb Inc. 7	Federated Co-op 10	Federated Co-op 11	H.Y. Louie 8
				Overwaitea 10	
Les principales compagnies 95	Les principales compagnies 82	Les principales compagnies 69	Les principales compagnies 77	Les principales compagnies 83	Les principales compagnies 64
Taille du marché 5.0 G \$	Taille du marché 13.5 G \$	Taille du marché 16.3 G \$	Taille du marché 4.1 G \$	Taille du marché 6.1 G \$	Taille du marché 8.0 G \$

Source : Évaluation de Tandem International Inc.

**TABLEAU A-2 : DISTRIBUTION DE L'EMPLOI DANS LE SECTEUR DE LA VENTE AU DÉTAIL D'ALIMENTS SELON LA RÉGION, 1991**

OCCUPATION	Canada	Atlantique	Québec	Ontario	Man/Sask	Alberta	C.-B.
Commis (épicerie et ventes)	31.6 %	31.0 %	27.7 %	32.7 %	34.0 %	34.4 %	34.3 %
Caissiers	22.8	24.5	24.2	23.1	19.5	20.8	20.6
Gestionnaires et superviseurs	17.5	18.6	18.6	16.5	18.5	16.9	16.7
Travailleurs qualifiés (boulangier, boucher, chef cuisinier)	11.7	10.6	12.5	11.2	11.5	11.3	12.6
Employés de bureau (non de gestion)	3.6	3.4	4.2	3.4	3.6	4.1	3.0
Manutentionnaire, chauffeurs	3.2	2.8	3.7	3.4	3.0	2.5	2.4
Travailleurs des services d'alimentation	1.8	1.7	1.1	2.3	1.4	2.0	2.2
Autres professions	7.8	7.4	8.0	7.4	8.5	8.1	8.2
Toutes les professions	100	100	100	100	100	100	100
<b>Nombre d'employés</b>	<b>372006</b>	<b>32465</b>	<b>103340</b>	<b>134945</b>	<b>25245</b>	<b>31685</b>	<b>43540</b>

Source : Recensement de 1991, Statistique Canada

TABLEAU A-3 : DISTRIBUTION DE L'EMPLOI DANS LE SECTEUR DE LA VENTE EN GROS D'ALIMENTS SELON LA RÉGION, 1991

OCCUPATION	Canada	Atlantique	Québec	Ontario	Man/Sask	Alberta	C.-B.
Manutentionnaires, préposés aux étagères	16.6 %	16.4 %	13.6 %	17.0 %	21.5 %	18.4 %	17.6 %
Représentants des ventes, acheteurs	13.0	13.5	13.6	12.2	14.7	12.9	13.5
Employés de bureau (non de gestion)	12.8	14.7	12.2	12.2	12.9	13.7	13.6
Gestionnaires	11.9	10.3	13.0	13.2	8.6	9.6	10.8
Chauffeurs	10.2	10.5	12.5	10.2	5.9	8.1	9.7
Caissiers, commis de vente au détail	5.8	5.3	6.7	5.8	5.3	5.0	4.7
Expéditeurs, réceptionnaires	5.0	4.6	3.6	4.6	6.5	8.6	5.8
Travailleurs qualifiés (boucher, boulanger)	2.5	2.1	2.7	2.3	2.7	2.6	2.7
Autres professions	22.2	22.6	22.1	22.7	21.9	21.3	21.6
Total	100	100	100	100	100	100	100
<b>Nombre d'employés</b>	<b>67165</b>	<b>7495</b>	<b>16135</b>	<b>24150</b>	<b>4490</b>	<b>6070</b>	<b>8770</b>

Source : Recensement de 1991, Statistique Canada

TABLEAU A-4 : GESTIONNAIRES DES RH DE L'INDUSTRIE DE L'ALIMENTATION AYANT OFFERT DE LA FORMATION LORS DES 2 DERNIÈRES ANNÉES (EN %)

Formation	Commerces de détail (%)	Commerce de gros (%)
Tout type de formation	95	93
Formation sur le tas	92	93
Formation officielle	79	66
Cours offerts par l'employeur	63	57
Congé de formation avec salaire	58	48
Remboursement des frais de formation	40	52
Formation offerte par le fournisseur d'équipement	25	26
Programme d'apprentissage	20	17
<b>Nombre de répondants</b>	<b>201</b>	<b>58</b>

Source : Enquête auprès des gestionnaires des ressources humaines de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, 1997, Services de consultation du CCMTIP Inc.

TABLEAU A-5 : EMPLOYÉS DE L'INDUSTRIE DE L'ALIMENTATION QUI ONT OBTENU DE LA FORMATION LORS DES 2 DERNIÈRES ANNÉES (EN %)

Formation	Commerces de détail (%)	Commerce de gros (%)
Tout type de formation	66	69
Formation sur le tas	44	51
Formation officielle	55	46
Cours offerts par l'employeur	42	41
Congé de formation avec salaire	7	9
Remboursement des frais de formation	5	9
Formation offerte par le fournisseur d'équipement	21	24
Programme d'apprentissage	7	4
<b>Nombre de répondants</b>	<b>387</b>	<b>78</b>

Source : Enquête auprès des employés de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, 1997, Services de consultation du CCMTIP Inc.

**TABLEAU A-6 : EMPLOYÉS À TEMPS PLEIN ET À TEMPS PARTIEL DE L'INDUSTRIE DE L'ALIMENTATION QUI INDIQUENT AVOIR REÇU DE LA FORMATION LORS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES (EN %)**

Formation	Temps plein (%)	Temps partiel (%)
Tout type de formation	66	68
Formation sur le tas	41	58
Formation officielle	58	44
Cours offerts par l'employeur	44	35
Congé de formation avec salaire	7	7
Remboursement des frais de formation	5	4
Formation offerte par le fournisseur d'équipement	21	19
Programme d'apprentissage	8	2
<b>Nombre de répondants</b>	<b>306</b>	<b>81</b>

Source : Enquête auprès des employés de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, 1997, Services de consultation du CCMTP Inc.

Les employés à temps plein ont rapporté avoir travaillé 30 heures ou plus par semaine; les employés à temps partiel ont rapporté avoir travaillé moins de 30 heures par semaine.

**TABLEAU A-7 : DIFFÉRENCES SUR LE PLAN DE LA FRÉQUENCE DE LA FORMATION SELON CERTAINES CARACTÉRISTIQUES DES MAGASINS**

Les données provenant de l'Enquête auprès des gestionnaires des RH et de l'Enquête auprès des employés montrent qu'il y a peu ou aucune différence selon le type de magasin de vente au détail sur le plan de l'offre de tout type d'activités de formation. Toutefois, il semble bien que la somme des activités officielles de formation varie selon le type de magasin. Par exemple, les données concernant les détaillants en alimentation révèlent que:

- 92 p. 100 des gestionnaires des RH dans les magasins à succursales multiples et 83 p. 100 de ceux oeuvrant chez des concessionnaires en alimentation, comparativement à 64 p. 100 de leurs homologues dans des commerces indépendants, rapportent qu'ils ont offert des activités officielles de formation lors des deux dernières années. De même, 58 p. 100 des employés des magasins à succursales multiples indiquent avoir reçu de la formation, comparativement à 39 p. 100 des employés dans d'autres magasins.
- 90 p. 100 des gestionnaires des RH de grands magasins (30 000 pieds carrés ou plus), comparativement à 62 p. 100 de ceux de petits magasins (7 600 pieds carrés) ont indiqué avoir offert de la formation durant les deux dernières années.

- 89 p. 100 des gestionnaires des RH dans des commerces comptant 20 employés ou plus, comparativement à 68 p. 100 de leurs homologues dans des magasins de moins de 20 employés, ont rapporté avoir offert de la formation lors des deux dernières années. De même, 47 p. 100 des employés de commerces qui comptent moins de 20 travailleurs ont indiqué avoir reçu de la formation, comparativement à 55 p. 100 des travailleurs des commerces qui comptent de 20 à 99 employés et 59 p. 100 de ceux dans des magasins ayant plus de 100 employés.
- Bien que les données de l'Enquête auprès des gestionnaires des RH montrent qu'il y a peu de différences sur le plan de la somme de la formation selon la taille de la communauté, les données de l'Enquête auprès des employés révèlent qu'il y a des différences. Plus spécifiquement, 44 p. 100 des employés de magasins dans de petites communautés (moins de 25 000 habitants) ont rapporté avoir reçu de la formation officielle, comparativement à 59 p. 100 des employés dans des centres urbains de plus de 25 000 habitants. Cela reflète peut-être le fait que les magasins des plus grands centres ont plus la possibilité d'assurer la formation de leurs employés et ont un meilleur accès à des ressources et à des intervenants dans le domaine de la formation.

L'Enquête auprès des gestionnaires des ressources humaines nous informe aussi sur le nombre de travailleurs à temps plein et à temps partiel (en pourcentage) qui ont reçu de la formation lors des douze derniers mois. Ces données montrent que :

- 79 p. 100 des employés à temps plein (et 72 p. 100 des employés à temps partiel) dans des magasins à succursales multiples ont reçu de la formation; par contraste, 44 p. 100 des employés à temps plein (et 50 p. 100 des employés à temps partiel) des commerces indépendants ont reçu de la formation.
- 86 p. 100 des employés à temps plein (et 80 p. 100 des employés à temps partiel) dans les grands magasins (30 000 pieds carrés ou plus) ont reçu de la formation; par contre, 53 p. 100 des employés à temps plein (et 50 p. 100 des employés à temps partiel) dans de petits magasins comptant moins de 20 employés ont reçu de la formation.
- 71 p. 100 des employés à temps plein (et 66 p. 100 des employés à temps partiel) dans des entreprises de 20 employés ou plus ont obtenu de la formation; par contre, 52 p. 100 des employés à temps plein (et 49 p. 100 des employés à temps partiel) des magasins comptant moins de 20 employés ont reçu de la formation.

- 76 p. 100 des employés à temps plein (et 72 p. 100 des employés à temps partiel) des commerces situés dans des communautés de 20 000 habitants ou plus ont reçu de la formation; par contre, 62 p. 100 des employés à temps plein (et 52 p. 100 des employés à temps partiel) des commerces situés dans des communautés de moins de 25 000 habitants ont reçu de la formation.

#### **TABLEAU A-8 : DIFFÉRENCES SUR LE PLAN DE LA FRÉQUENCE DE LA FORMATION SELON CERTAINES CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOYÉS**

L'Enquête de 1994 sur l'éducation et sur la formation des adultes, l'Enquête auprès des gestionnaires des RH, et l'Enquête auprès des employés présente chacune un point de vue sur la fréquence de la formation dans le secteur de la vente au détail de produits alimentaires selon une variété de caractéristiques de l'employé. Nous présentons et regroupons ces données dans cette section du document et interprétons lorsque cela est nécessaire les différences qui découlent d'enquêtes particulières. Bien que l'orientation des données ne soit pas toujours compatible, leur impact est habituellement évident et il est essentiel que le lecteur se souvienne que les trois enquêtes ont des définitions différentes de la formation.

#### **Le sexe**

Dans l'ensemble, les hommes et les femmes reçoivent autant de formation. L'Enquête auprès des employés a révélé que 60 p. 100 des répondants de sexe masculin avaient reçu de la formation officielle lors des deux dernières années, comparativement à 50 p. 100 pour les répondants de sexe féminin. L'Enquête de 1994 sur l'éducation et la formation des adultes (EÉFA) a découvert que 9 p. 100 des hommes et 8 p. 100 des femmes avaient reçu de la formation en 1993.

#### **L'âge**

L'EÉFA de 1994 a révélé que les employés âgés de 25 à 44 ans participent plus aux activités de formation que les travailleurs plus jeunes ou plus âgés. Plus spécifiquement, 11 p. 100 des employés de ce groupe d'âge ont reçu de la formation en 1993, comparativement à 7 p. 100 de ceux qui sont âgés de plus de 45 ans et 4 p. 100 de ceux qui ont moins de 25 ans. Les données à cet égard de l'Enquête auprès des employés sont compatibles avec ces résultats.

#### **Le niveau de scolarisation**

Le niveau de scolarisation semble avoir peu d'incidence sur la fréquence de la formation. S'il y a une incidence, alors tant l'Enquête auprès des employés que l'EÉFA de 1994 suggèrent qu'un peu plus de diplômés du niveau secondaire reçoivent de la formation que les employés

n'ayant pas terminé leurs études secondaires ou ceux détenant un diplôme universitaire.

#### **La syndicalisation**

Il semble bien selon les trois enquêtes que les employés syndiqués reçoivent plus de formation que leurs homologues non syndiqués. Les différences à cet égard ne sont pas importantes, mais les trois enquêtes les confirment. Plus spécifiquement :

L'Enquête auprès des gestionnaires des RH a constaté que 86 p. 100 des milieux de travail dont certains employés sont syndiqués offrent de la formation, comparativement à 77 p. 100 des milieux de travail où les employés ne sont pas syndiqués.

- L'Enquête auprès des employés a révélé que 56 p. 100 des répondants syndiqués avaient obtenu de la formation lors des deux dernières années, comparativement à 48 p. 100 pour les répondants non syndiqués.
- L'EÉFA de 1994 a découvert que 11 p. 100 des employés syndiqués avaient reçu de la formation officielle en 1993, comparativement à 7 p. 100 pour les employés non syndiqués.

#### **La profession**

Les données provenant de l'Enquête auprès des employés et de l'EÉFA de 1994 suggèrent que les personnes occupant des postes de plus haut niveau ont tendance à recevoir plus de formation. Compte tenu que les deux enquêtes ont des définitions différentes de la formation et que leurs groupes professionnels ne sont pas identiques, nous constatons que :

- Selon l'Enquête auprès des employés, 69 p. 100 des gestionnaires et des employés de bureau indiquent avoir reçu de la formation lors des deux dernières années. Cette proportion est d'environ 66 p. 100 pour le personnel qualifié, 50 p. 100 pour les commis et 44 p. 100 pour les caissiers.
- Selon l'EÉFA de 1994, 17 p. 100 des employés occupant des postes de direction/professionnel ont reçu de la formation en 1993, comparativement à 11 p. 100 des caissiers et employés de bureau et 4 p. 100 des employés assignés à la vente et au service à la clientèle.

Évidemment, ces résultats sont compatibles avec les données concernant la formation offerte aux employés à temps plein et à temps partiel. Les employés à temps plein qui reçoivent habituellement plus de formation auront plus tendance à occuper des postes de plus haut niveau.

### La région

Les données ne permettent pas de déterminer si les employés de certaines régions reçoivent plus de formation que ceux d'autres régions; les sources d'information différentes donnent des résultats différents. Par exemple, l'EEFA de 1994 indique que du côté de la vente au détail d'aliments, la proportion d'employés qui ont reçu de la formation est la plus élevée dans l'ouest du pays et la plus faible dans les provinces de l'Atlantique — des conclusions qui correspondent à celles d'autres secteurs et aux résultats d'autres enquêtes sur la formation (Voir note de fin de document vii). Toutefois, dans l'Enquête auprès des gestionnaires et l'Enquête auprès des employés, les différences régionales sont moins marquées.

### EMPLOYÉS QUI ONT REÇU EN 1993 DE LA FORMATION DE L'EMPLOYEUR SELON LA RÉGION DU PAYS

Région	Détaillants en alimen. (en %)	Autres détaillants (en %)	Le reste de l'économie (en %)
Atlantique	4	18	29
Québec	8	8	22
Ontario	7	18	29
Ouest canadien	13	20	34

Source : Enquête sur l'éducation et la formation des adultes, 1994, Statistique Canada

### TABLEAU A-9 : LE MOMENT DE LA PLUS RÉCENTE ACTIVITÉ DE FORMATION

Formation reçue:	Détaillants	Grossistes
Durant les heures de travail	77	79
Après les heures de travail	18	17
Durant et après les heures de travail	6	6
<b>Nombre de répondants</b>	<b>219</b>	<b>53</b>

Source : Enquête auprès des employés de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, 1997, Services de consultation du CCMTF Inc.

### TABLEAU A-10 : RAISONS POUR LESQUELLES LES EMPLOYÉS N'ONT PAS REÇU LA FORMATION

Raisons	Pourcentage
Trop de travail	22
Manque d'argent	28
Employeur n'offre pas le cours	74
Cours approprié non disponible	8
Cours approprié non accessible dans ma région	5
Formation offerte à un moment inopportun	18
Autres raisons	11
<b>Nombre de répondants</b>	<b>158</b>

Source : Enquête auprès des employés de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, 1997, Services de consultation du CCMTF Inc

### TABLEAU A-11 : LES GESTIONNAIRES DES DÉTAILLANTS EN ALIMENTATION QUI PRÉVOIENT UNE «AUGMENTATION IMPORTANTE» OU «UNE CERTAINE AUGMENTATION» DES COMPÉTENCES REQUISES AU COURS DES 3 À 5 PROCHAINES ANNÉES

Professions	Augmentation importante (%)	Une certaine augmentation (%)
Directeur de magasin	72	27
Directeur de rayon	71	29
Gestion des inventaires	59	39
Employé de bureau	64	35
Caissier	54	45
Commis	45	55
Emplois spécialisés	44	52
<b>Nombre de répondants</b>	<b>201</b>	<b>201</b>

Source : Enquête auprès des gestionnaires des ressources humaines de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, 1997, Services de consultation du CCMTF Inc.

**TABLEAU A-12 : TYPES DE FORMATION QUI, SELON LES GESTIONNAIRES DES RH CHEZ LES DÉTAILLANTS EN ALIMENTATION, SERONT NÉCESSAIRES D'ICI LES 3 À 5 PROCHAINES ANNÉES (EN %)**

Type de formation	Directeur de magasin	Directeur de rayon	Employé de bureau	Caissier	Commis	Employé qualifié
Initiation	9	6	2	8	12	16
Contrôle de la qualité	14	20	3	2	8	36
Formation relative à des tâches précises	19	18	14	33	24	59
Santé et sécurité au travail	16	16	3	4	12	32
Lecture, mathématiques et en langue	2	2	2	0	0	0
Informatique	50	31	51	31	36	23
Gestion	33	36	8	31	20	36
Vente, commercialisation relations avec les clients	33	32	12	17	28	25
Formation Technique	44	39	42	33	20	43
Formation financière	16	18	12	4	12	23
Autres types de formation	24	25	29	15	24	5
<b>Nombre de répondants</b>	<b>133</b>	<b>87</b>	<b>65</b>	<b>48</b>	<b>25</b>	<b>44</b>

Source : Enquête auprès des gestionnaires des ressources humaines de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, 1997, Services de consultation du CCMTF Inc.

**TABLEAU A-13 : TYPES DE FORMATION QUI, SELON LES EMPLOYÉS DES DÉTAILLANTS EN ALIMENTATION, SERONT NÉCESSAIRES D'ICI LES 3 À 5 PROCHAINES ANNÉES (EN %)**

Détailants en alimentation					
Type de formation	Direction/de bureau(%)	Postes spécialisés (%)	Commis (%)	Caissiers (%)	Autres (%)
Initiation	11	18	14	14	8
Contrôle de la qualité	26	50	43	42	27
Formation relative à des tâches précises	37	52	39	44	44
Santé et sécurité au travail	39	50	44	44	29
Lecture, mathématiques et en langue	2	6	3	5	0
Informatique	56	52	46	47	33
Gestion	48	50	52	53	33
Vente, commercialisation relations avec les clients	56	53	46	55	37
Formation technique	44	37	31	20	21
Formation financière	28	27	23	17	15
Autres types de formation	4	2	5	2	4
<b>Nombre de répondants</b>	<b>54</b>	<b>82</b>	<b>155</b>	<b>64</b>	<b>52</b>

Source : Enquête auprès des employés de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, 1997, Services de consultation du CCMTF Inc.



**TABLEAU A-14 : GESTIONNAIRES DES GROSSISTES EN ALIMENTATION QUI PRÉVOIENT UNE «AUGMENTATION IMPORTANTE» OU «UN CERTAINE AUGMENTATION» DU NIVEAU DES COMPÉTENCES DE CERTAINS EMPLOIS AU COURS DES TROIS À CINQ PROCHAINES ANNÉES**

Grossistes en alimentation	Augmentation importante (%)	Un certaine augmentation (%)
Spécialistes/superviseurs sur le terrain	72	28
Gérants de catégories	67	31
Gestion des inventaires	63	37
Employés de bureau — direction	57	40
Employés des entrepôts	43	57
Transport	37	58
Entretien	39	61
<b>Nombre de répondants</b>	<b>58</b>	<b>58</b>

Source : Enquête auprès des gestionnaires des ressources humaines de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, 1997, Services de consultation du CCMTF Inc.

**TABLEAU A-16 : TYPES DE FORMATION QUI, SELON LES EMPLOYÉS DES GROSSISTES EN ALIMENTATION, SERONT NÉCESSAIRES D'ICI LES TROIS À CINQ PROCHAINES ANNÉES (EN %)**

Type de formation	Grossistes en alimen. (%)
Initiation	10
Contrôle de la qualité	29
Formation relative à des tâches précises	58
Santé et sécurité au travail	50
Lecture, mathématiques et en langue	5
Informatique	46
Gestion	18
Vente, commercialisation, relations avec les clients	33
Formation technique	22
Formation financière	19
Autres types de formation	4
<b>Nombre de répondants</b>	<b>78</b>

Source : Enquête auprès des employés de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, 1997, Services de consultation du CCMTF Inc.

**TABLEAU A-15 : TYPES DE FORMATION QUI, SELON LES GESTIONNAIRES DES RH, SERONT NÉCESSAIRES POUR CERTAINES PROFESSIONS CHEZ LES GROSSISTES D'ICI LES TROIS À CINQ PROCHAINES ANNÉES (EN %)**

Type de formation	Gestion — grossiste	Employé — grossiste
Initiation	1	0
Contrôle de la qualité	9	3
Formation relative à des tâches précises	6	16
Santé et sécurité au travail	5	9
Lecture, mathématiques et en langue	0	0
Informatique	35	34
Gestion	19	0
Vente, commercialisation, relations avec les clients	12	6
Formation technique	25	22
Formation financière	5	3
Autres types de formation	19	31
<b>Nombre de répondants</b>	<b>81</b>	<b>32</b>

Source : Enquête auprès des gestionnaires des ressources humaines de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, 1997, Services de consultation du CCMTF Inc.

**TABEAU A-17 : RÉSUMÉ DES BESOINS EN FORMATION DE CHAQUE GROUPE PROFESSIONNEL DE L'INDUSTRIE DE LA VENTE AU DÉTAIL DE PRODUITS ALIMENTAIRES**

<b>Classification professionnelle</b>	<b>Nouvelles exigences et attentes</b>	<b>Amélioration importante des compétences de base</b>	<b>Amélioration importante des compétences techniques</b>	<b>Amélioration importante des compétences organisationnelles</b>
<b>Gestionnaires</b>	Leadership Service à la clientèle/Ventes Modification de l'approche en gestion Utilisation efficace de la technologie (ECR, etc.) Capacité de travailler en équipe Capacité de former d'autres personnes Planification stratégique	Compétences en informatique	Gestion de l'information (ECR, EED, logiciels de comptabilité, etc.) Marketing/Marchandisage Formation en service à la clientèle et en connaissance des produits Santé et sécurité Réglementation légale (CAT, etc.) Sécurité dans les magasins	Modification de l'approche en gestion Esprit d'équipe et communication Gestion des ressources humaines Formation des formateurs
<b>Personnel de bureau</b>	Capacité d'utiliser les technologies associées	À la gestion par catégorie de produits, etc.	Formation en informatique Gestion de l'information (ECR, EED, gestion par catégorie de produits, etc.) Formation en planification financière Formation à la vente	Esprit d'équipe
<b>Caissiers</b>	Capacité d'utiliser les technologies Capacité de travailler en équipe	Formation en informatique (il sera peut-être nécessaire de rehausser les compétences en lecture et en arithmétique)	Compétences relatives à des tâches précises (utilisation des technologies de balayage électronique de l'information, etc.) Gestion de l'information (ECR, EED, etc.) Formation à la vente Formation en santé et sécurité et en salubrité (HACCP, etc.)	Esprit d'équipe
<b>Commis</b>	Une meilleure connaissance des produits et de la vente Capacité de travailler en équipe Capacité d'utiliser les nouvelles technologies	Formation en informatique (il sera peut-être nécessaire de rehausser les compétences en lecture et en arithmétique)	Formation à la vente Gestion de l'information (ECR, EED, etc.) Connaissance des produits (nutrition, préparation de repas, etc.) Formation en service à la clientèle Marchandisage Formation en santé et sécurité et en salubrité (HACCP, etc.)	Esprit d'équipe Prise de décisions
<b>Postes qualifiés</b>	Une plus grande sensibilisation aux questions liées à la santé et sécurité et liées à la santé et sécurité et à la salubrité Capacité de travailler en équipe	Formation en informatique (il sera peut-être nécessaire de rehausser les compétences en lecture et en arithmétique)	Formation relative à des tâches précises (boucherie, pâtisserie, etc.) Relations avec la clientèle Formation en santé et sécurité et en salubrité (HACCP, etc.) Gestion de l'information (ECR, EED, etc.)	Esprit d'équipe

**TABLEAU A-18 : RÉSUMÉ DES BESOINS EN FORMATION DE CHAQUE GROUPE PROFESSIONNEL DE L'INDUSTRIE DE LA VENTE EN GROS DE PRODUITS ALIMENTAIRES**

<b>Classification professionnelle</b>	<b>Nouvelles exigences et attentes</b>	<b>Amélioration importante des compétences de base</b>	<b>Amélioration importante des compétences techniques</b>	<b>Amélioration importante des compétences organisationnelles</b>
<b>Gestionnaires</b>	Leadership Service à la clientèle/Ventes Marketing et merchandisage Modification de l'approche en gestion Utilisation efficace de la technologie (ECR, etc.) Capacité de travailler en équipe	Compétences en informatique	Gestion de l'information (ECR, EED, logiciels de comptabilité, etc.) Santé et sécurité Formation à la vente Marketing Relations avec la clientèle Réglementation légale (CAT, etc.) Sécurité dans les magasins	Modification de l'approche en gestion Esprit d'équipe et communications Gestion des ressources humaines Formation des formateurs
<b>Postes non liés à la gestion</b>	Utilisation efficace de la technologie Capacité de travailler en équipe Compétences analytiques	Compétences en informatique (il sera peut-être nécessaire de rehausser les compétences en lecture et en arithmétique)	Compétences relatives à des tâches précises (fonctionnement des chariots élévateurs, etc.) Santé et sécurité Gestion de l'information	Esprit d'équipe

# Annexe IV :

## Industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires. Formation techniques et universitaire

### PROGRAMME À TEMPS PLEIN ET DE PERFECTIONNEMENT SELON LA RÉGION<sup>1</sup>

Région	Institution	Programme	Niveau	Durée	
Provinces de l'Atlantique	Dalhousie University	Small Business Administration, Commerce	Baccalauréat	8 semestres, coop	
		Certificate in Small Business Management	Certificat	6 cours à distance	
	Dalhousie (Henson College - continuing ed.)	Certificates in human resources, financial and business management	Certificat or stand alone courses	Variable	
	Eastern College of Applied Arts, Tech. & Cont. Educ. -Nfld.	Entrepreneurial Studies	Certificat	2 semestres	
	Holland College - PEI	Cooking	Certificat	2 semestres	
		Retail Management	Diplôme	2 années	
		Entrepreneurship	Certificat	2 semestres	
	Mount Saint Vincent University	Dietetics	Baccalauréat (Coop)	8 semestres	
		Certificate in Tourism and Hospitality Management (many courses would be of interest including: business administration, business analysis & management skills, principles of food production & service, accounting, marketing)	Certificate	500 hours	
	New Brunswick Community College	Cook	Certificat	2 semestres	
		Cook Apprenticeship	Cours techniques ou professionnels	6 semaines	
	University of New Brunswick	Management Development Program	Certificat	Variable	
		Advanced Standing in credit program	Cours autonome/sans crédit	Variable	
		Business Management Training	Cours autonome/sans crédit	Variable	
		Customized training	Cours autonome/sans crédit	Variable	
		Leadership & Team Building Training	Cours autonome/sans crédit	Variable	
Provinces de l'Atlantique		University of New Brunswick	Entrepreneurship	Cours autonome/sans crédit	Variable
			Business administration	Certificat crédit	36 heures de crédit
	Prior Learning Assessment Policy		Variable	Variable	

<sup>1</sup>Principales sources : Répertoire national de 1996, Programmes des collèges et des universités, Développement des ressources humaines Canada, 1996 et enquête postale auprès des universités et collèges.

Région	Institution	Programme	Niveau	Durée
Provinces de l'Atlantique	Nova Scotia Community College	Meat Cutting – Retail	Certificat	5 – 10 mois (diffère selon le campus)
		Commercial Cooking and Cooking	Menant à un diplôme	2-4 semestres (diffère selon le campus)
		Cooking Apprenticeship	Cours techniques ou professionnels	12 mois (diffère selon le campus)
		Cooking Apprenticeship (Commercial)	Menant à un diplôme	4 semestres
	Shelburne Campus	Entrepreneurship & Small Business Management	Certificat	2 semestres
	Saint Mary's University	Small Business and Entrepreneurship	Baccalauréat	8 semestres, coop
	Westviking College of Applied Arts, Tech. & Cont. Educ. - Nfld.	Small Business Entrepreneurship	Diplôme	Variable
Québec <sup>2</sup>	Concordia University	Small Business Management	Certificat	5 semestres, temps partiel
		Hospitality Management	Certificat/sans crédit	5 semestres temps partiel
	Champlain Collegial Education Center	Purchasing Management		
		Management with a Micro Computer		
		Entrepreneurship		
		Office System Technology		
	Chicoutimi (cégep)	Diététique		
	Dawson College (cégep)	Small Business Management	Attestation	4-6 semestres, temps partiel
	l'École des Hautes Études Commerciales (affilié avec l'Univ. de Montréal)	Programme de formation «Pour une gestion efficace d'un supermarché d'alimentation destiné aux propriétaires, gestionnaires et gérants (training program for managers of supermarkets)	Éducation permanente	Variable, 12 modules de 2 à 3 jours
	Heritage College (cégep)	Entrepreneurship (creation & expansion of a business)	Attestation	750 hrs, temps partiel
		Small Business Development	Cours techniques ou professionnels	
	Laval	Consumer science (not specific to food retail/wholesale)	Baccalauréat.	6 trimestres
	Laval	Food Distribution and Merchandising (Distribution et Marchandisage Alimentaire)	Certificat (aussi disponible par cours par correspondance)	
		MBA specializing in Agribusiness		
		Economie et gestion agroalimentaires	Baccalauréat	8 trimestres

<sup>2</sup> La formation professionnelle est souvent offerte au Québec dans des écoles secondaires. Les diplômés sont disponible dans les domaines de représentation commerciale, boucherie, pâtisserie et cuisine.

Région	Institution	Programme	Niveau	Durée
Québec <sup>2</sup>	Limoilou (cégep)	Diététique		
	Maisonneuve (cégep)	Diététique		
	McGill	Diététique	Baccalauréat Maîtrise ou Doctorat	6 semestres 4 semestres 6 semestres
		Entrepreneurship	Baccalauréat	6 semestres
	Montmor-ency (cégep)	Diététique		
	Rimouski (cégep)	Diététique		
	Saint-Hyacinthe (cégep)	Diététique		
	Trois Rivières (cégep)	Diététique		
Ontario	Algonquin College of Applied Arts & Technology	Baking Techniques	Certificat	40 semaines
		Baker Apprenticeship	Cours techniques ou professionnels	18 semaines
		Cook Apprenticeship	Cours techniques ou professionnels	18 semaines
		Cook Training	Certificat	2 semestres
		Cdn. Association for Production & Inventory Control – Production & Inventory Mgmt.	Certificat	Temps partiel
		Retail Meat Cutting	Certificat	20 semaines
		Retail Meat Cutter Apprenticeship	Cours techniques ou professionnels	18 semaines
		Small Business Management	Certificat	4 semestres
		Haute Cuisine	Cours accéléré	16 semaines
		Culinary Skills	Certificat	Variable
		Prior Learning Assessment	Credits given on previous experience	
		Matching Wine & Food	Cours crédité	45 heures
		WHMIS	Certificat	4 heures
		Bread baking	Cours crédité	30 heures
		Basics of Gourmet Cooking	Cours crédité	30 heures
		Working with chocolate	Cours crédité	30 heures
		Ethnic Food Preparation	Cours crédité	30 heures
		Pasta perfect	Cours crédité	3 heures
		Salads, Soups & Sauces	Cours crédité	3 heures
		Restaurant/catering management	Certificat	Variable
		Healthy Palate	Certificat	16 heures
	Cambrian College of Applied Arts & Tech	Food Preparation (Basic and Advanced)	Certificat	20-40 semaines

Région	Institution	Programme	Niveau	Durée
Ontario	Cambrian College of Applied Arts & Tech	Small Business Planning and Management	Certificat	2 semestres
	Canadian Institute of Traffic & Transportation	Transportation and Distribution Management	Diplôme	10 cours
	Canadian Professional Logistics Institute	Professional Logistician	Certification	
	Canadore College of Applied Arts & Tech	Baking Techniques (Basic)	Certificat	40 semaines
		Baking Techniques (Advanced)	Certificat	40 semaines
		Baking Techniques (Basic) Apprenticeship	Certificat	Variable
		Baking Techniques (Advanced) Apprenticeship	Certificat	Variable
		Food Preparation General (Basic and Advanced)	Certificat	40 semaines
		Retail Meat Cutting	Certificat	20 semaines
		Small Business Management	Diplôme	6 semestres
		Small Business Administration	Diplôme	4 semestres
	Conestoga College of Applied Arts & Tech	Small Business Development	Certificat	20 semaines
		Cornell Canadian College Food Industry Program (voir fin du tableau)		
		Safe Food Handling Course	Cours autonome	24 heures
		Food and Beverage management	Diplôme	2 années (co-op)
	Confederation College of Applied Arts & Tech	Entrepreneurial Studies	Attestation	1 semestre
		Entrepreneurship	Certificat	2 semestres
		Food Preparation - Basic	Certificat	20 semaines
		Ontario Management Development Program	Certificat	Variable
	Durham College	Advertising	Crédit	40 heures
		Accounting	Crédit	35 heures
		Selling Techniques		42 heures
		Bookkeeping	Crédit	30 heures
		Marketing	Crédit	30 heures
		Customer service		30 heures
		Communications	Crédit	Variable
		Food and Beverage Training		
		Computer training	Variable	Variable
		Health and Safety Training	Variable	Variable
		Entrepreneurial Training	Crédit	42 heures

Région	Institution	Programme	Niveau	Durée
Ontario	Durham College	Effective Supervision	Certificat	
		Business Management	Certificat	
		Ontario Management Development Program	Certificat	
		Business Leadership Program	Certificat/ diplôme	
		Cornell Canadian College Food Industry Program (voir fin du tableau)		
	Guelph – Office of open learning	Cdn Agri-Food Executive Development Program	Certificat/ Éducation permanente	3 modules de 4 jours
		Food service account management	Certificat/ Éducation permanente	2 jours
		Certificate in food science	Baccalauréat, Crédit, Certificat	5 semestres - cours de distance
	Guelph Food Technology Centre (GFTC)	HACCP Training	Certificat - GFTC	Des ateliers; variable
		In-plant training in dairy, meat & meat processing, food service & retail, grocery products, bakery products	Cours autonome; cours menant à un certificat au GFTC en «food science»	Des ateliers de 2 à 3 jours
		AIB Certified Bakers Program (American Institute of Baking). Correspondence and hands on modules	Certificat du AIB	Des ateliers (5 modules) de 3 à 4 jours
	Fanshawe College of Applied Arts & Tech	Baking Techniques	Certificat	40 semaines
	(Courses offered by: correspondence, computer based independent study, on-line courses using internet, in house & custom training on cost recovery basis, and traditional classroom lectures and labs.)	Cook II	Certificat	Variable
		Food Preparation (General)	Certificat	20 semaines
		Computer Training (all levels)		
		Cornell Canadian College Food Industry Program		
		Franchising Training	Cours autonome	Variable



Région	Institution	Programme	Niveau	Durée
Ontario	Fanshawe College	Entrepreneurship	Cours autonome	Variable
		Food and Beverage Management	Cours autonome	Variable
		Nutrition Training Programs	Cours autonome	Variable
		In-House Literacy	Cours autonome	Variable
		Executive Development Training	Cours autonome	Variable
		Prior Learning Assessment and Portfolio Development	Crédit partiel	
		Public Health Inspector Training	Cours autonome	Variable
		Occupational Safety and Health Training	Cours autonome	Variable
		Business Management Training	Cours autonome	Variable
		Purchasing Management and Inventory Control	Cours autonome	Variable
		International Trade Training	Cours autonome	Variable
		HACCP Training	Cours autonome	Variable
		Food Handling	Cours autonome	Variable
		Ontario Management Development Program	Cours autonome	Variable
	George Brown College of Applied Arts & Tech	Baker, Basic & Advanced	Cours techniques ou professionnels	
		Retail Meat Cutter	Qualify to write Prof. Certification	20 semaines
		Baking Techniques	Certificat	40 semaines
		Cook II (Basic and Advanced)	Cours techniques ou professionnels	
		Food Preparation (Basic and Advanced)	Certificat	20 semaines
		Distribution Management (inventory, warehousing, transportation, purchasing, import/export & law)	Diplôme	2 années
		Small Business	Diplôme	4 semestres
	Georgian College of Applied Arts & Tech	Cook Training (Basic and Advanced)	Programme coop	12-15 semaines
		Food Services Worker	Certificat	Variable
		Culinary Management	Diplôme	4 semestres
		Small Business Management	Diplôme	4 semestres
		Baking with yeast, bread, rolls, briches and more	Cours autonome	Variable
		Cake decorating advanced	Cours autonome	Variable
		Chocolate workshop	Cours autonome	Variable
		Foodtrak Food & Beverage control systems	Cours autonome	Variable
		Food Preparation General (Level I, II)	Certificat	15 semaines
		Garnishing and plate presentation	Cours autonome	Variable
		Smart Serve	Cours autonome	Variable

Région	Institution	Programme	Niveau	Durée
Ontario	Georgian College of Applied Arts & Tech	Wok around the World	Cours autonome	Variable
		Allergy awareness	Cours autonome	Variable
		Nutrition and meal planning	Cours autonome	Variable
		Sanitation and safety	Cours autonome	Variable
		The National Sanitation Training Program (NSTP)	Cours autonome	Variable
		WHMIS	Cours autonome	Variable
	Humber	Food Retail Management	Certificat	Variable (temps partiel)
		Cook Cuisine	Cours techniques ou professionnels	8 semaines
		Small Business	Certificat	Variable, temps partiel
		Cornell Canadian College Food Industry Program (voir fin du tableau)		
	Lambton College of Applied Arts & Tech	Cook Apprenticeship (Basic and Advanced)	Certificat	38 semaines (chacun)
	Laurentian University	Complete degrees by distance education. Areas of study: Commerce, Computer Science, Informatique, Commerce (in French), Administration des affaires	Crédit	Variable
	McMaster University	Continuing education courses for general business		Variable
	Mohawk College of Applied Arts & Tech	Small Business Management	Diplôme	4 semestres
		Smart Serve Certificate	Cours autonome	3 heures, temps partiel
		Food Safety Training Certification	Cours autonome	12 heures, temps partiel
		Cake Decorating Level 1	Cours autonome /sans crédit	24 heures, temps partiel
		Cake Decorating Level 2	Cours autonome /sans crédit	24 heures, temps partiel
	Niagara College of Applied Arts & Tech	Entrepreneurial Management	Cours techniques ou professionnels	Variable (temps partiel)
		Cook apprenticeship & Certificate of qualification		3 années
		Diploma in culinary skills		2 années
		Advanced pastry theory and pastry craft	Cours autonome	30-45 heures
		Basic accounting for hospitality	Cours autonome	30-45 heures
		Basic sanitation	Cours autonome	30-45 heures
		Cake decorating	Cours autonome	30-45 heures

Région	Institution	Programme	Niveau	Durée
Ontario	Niagara College of Applied Arts & Tech	Facilities management	Cours autonome	30-45 heures
		Food theory	Cours autonome	30-45 heures
		Food prep. advanced	Cours autonome	30-45 heures
		Food purchasing principles	Cours autonome	30-45 heures
		Food and beverage service	Cours autonome	30-45 heures
		Food and beverage management	Certificat	5 courses
		Food and beverage controls	Cours autonome	30-45 heures
		Canadian Assoc. for Production & Inventory Control: Production & inventory control, logistics material requirements planning, just-in-time philosophy		
		Cornell Canadian College Food Industry Program (voir fin du tableau)		
	Northern College of Applied Arts & Tech	Entrepreneurial Business Skills	Certificat	2 semestres
	Purchasing Management Assoc. of Canada	Principles of Transportation		
	Ryerson Polytechnic University	Retail Management Degree	Bachelor of Commerce	4 years
		Retail Management Certificate	Degree Level	8 courses/ distance
		Retail Learning Initiative 5 Modules: 1. Retail Marketing 2. Customer Loyalty 3. Staffing 4. Visual Merchandising 5. Planning for Profit	Professional Development	9-hour modules
	St. Clair College of Applied Arts & Tech	Cook II Apprenticeship	Cours techniques ou professionnels	12 semaines
		Food Preparation (Basic and Advanced)	Certificat	20 semaines
		Entrepreneurship	Certificat	3 semestres
		Cornell Canadian College Food Industry Program (voir fin du tableau)		
	Sault College of Applied Arts & Tech	Cook Apprenticeship	Certificat	Variable
		Entrepreneurial Training Programs	Certificat	2 semestres
	Seneca College of Applied Arts & Tech	Small Business Administration	Diplôme	6 semestres
		Small Business Management	Certificat ou Diplôme	12 ou 4 semestres
		Ontario Management development - six subjects in leadership and supervision		

Région	Institution	Programme	Niveau	Durée
Ontario	Seneca College of Applied Arts & Tech	Business Studies Certificate also available as correspondence study		
		International Business - Import/Export		
		Marketing/Advertising Programs		
		Prior Learning Assessment - college credits through previous work or life experience		
		General Education - Body and Nutrition		
		Alternative Ways of Learning - distance education such as hospitality operations and business studies - such as correspondence or computer conferencing		
		Industrial Food Technology Certificate Program <ul style="list-style-type: none"> <li>• basic methods in microbiology</li> <li>• plant sanitation principles</li> <li>• food chemistry</li> <li>• industrial food legislation</li> <li>• quality assurance</li> <li>• food processing techniques</li> </ul>		
	Sheridan College	Logistics	Certificat/ Diplôme	2 ou 3 semestres
	St. Lawrence College	Basic cook	Certificat	12 semaines
		Nutrition	Cours autonome	Variable
	Sir Sandford Fleming College	Entrepreneurship	Certificat	2 semestres
	University of Ottawa	Entrepreneurial Management	Baccalauréat	2 années
		Professional Training Service in areas such as management, writing skills, communications, computer sciences. Available through long-distance, internet, teleconferencing.	Crédit de l'éducation permanente	Variable 1 à 9 jours
	Wilfrid Laurier University	Small Business Management	Baccalauréat	1 semestre, Éducation à distance
	University of Western Ontario	Certificate in Management	Certificat	4 années (temps partiel) ou 17 semaines temps plein intensif
		Courses in conjunction with Purchasing Management Association of Canada		
		Supervisory Training Program	Sans crédit	20 semaines of 2.5 hrs/ week
		The New Manager Program	Sans crédit	4 modules de 2.5 heures/ semaine
		Various managerial, business courses	Sans crédit	variable
	York University	Logistics	Certificat	Variable (temps partiel)

Région	Institution	Programme	Niveau	Durée
Manitoba-Saskatchewan	Sask. Institute of Appl. Sc. & Tech. - various campuses	Various extension and continuing education courses. Some can be delivered on demand. Some are televised, distance courses.	Sans crédit	Variable
	Sask. Institute of Appl. Sc. & Tech. (Kelsey Institute)	Retail Meat Cutting	Certificat	20 semaines
		Cooking Apprenticeship	Certificat	Variable
	Sask. Institute of Appl. Sc. & Tech. (Palliser Institute)	Cooking Apprenticeship	Cours techniques ou professionnels	6 à 10 semaines
		Pre-employment Program		
	Sask. Institute of Appl. Sc. & Tech. (Woodland Inst.)	Food services Program		1 année
	Red River Community College	Cook Apprenticeship	Certificat	1 semestre
		Cooking Certificate	Certificat	180 heures (temps partiel)
		Baking Theory	Certificat	110 heures (temps partiel)
		Marketing Management	Certificat	180 heures (temps partiel)
		Inventory Control (APICS)	Cours autonome	
		Prior Learning Assessment	Crédits partiels	
		Occupational Health & Safety	Cours autonome	40 heures
		Entrepreneurship Training	Certificat	2 semestres
		Small Business Management	Certificat	240 heures, temps partiel
Alberta	Athabasca University	Small Business Management	Cours techniques ou professionnels	Regulier, temps partiel ou distance
	Augustana University College	Entrepreneurial Program	Certificat	1 semestre
		Small Business Bookkeeping	Variable	Temps partiel
		Computer Training	Certificat ou cours autonome	Variable
		Accounting/Computer Accounting	Cours autonome	Variable, temps partiel
		Heart Smart Cooking I&II	Ateliers	3 à 6 heures chacun
	Alberta Vocational College	Entrepreneurship Program	Certificat	10 mois
	Lethbridge Community College	Meat Cutting and Merchandising	Certificat	2 semestres
		Cooking Apprenticeship	Certificat	8 semaines
		Entrepreneurial Training	Attestation	8 semaines
	Mount Royal College	Small Business Training and Entrepreneurship	Certificat	Variable, temps partiel

Région	Institution	Programme	Niveau	Durée
Alberta	Red Deer College	Business Administration	Diplôme- concentration dans la gestion des détaillants	2 années
		Career and academic preparation	Dirigé par l'étudiant	Variable
		Computer systems technology	Diplôme	2 années
		Office administration	Diplôme	2 années
		University transfer	Variable	Variable
		Management & leadership	Ateliers	1 à 2 jours/soirées
		Computer training	Ateliers	1 à 2 jours/soirées
		Safety training	Certificat	1 à 2 jours
		Custom packages (various delivery options include on campus, at work site, on line internet or intranet and home study)	Dirigé par le client	Dirigé par le client
	Southern Alberta Inst. of Tech	Meat Cutting – Retail	Certificat	24 semaines
		Commercial baking	Certificat	1 année (2 semestres)
		Professional cooking	Diplôme	1 année (3 semestres)
		Baker Apprenticeship	Certificat	3 stages
		Cook Apprenticeship		3 stages
		Culinary management Certificate	Certificat	200 heures (temps partiel)
		Bread & breakfast	Cours autonome	20 heures (temps partiel)
		Purchasing & materials management	Cours	39 heures temps partiel
		Retailing	Cours	39 heures temps partiel
		Starting a business from scratch	Cours	30 heures temps partiel
		Purchasing management (food service)	Cours	20 heures temps partiel
		WHMIS at the worksite	Cours	8 heures on demand availability
		Computer training courses/Certificates	Dirigé par le client	Variable
		Certified foodservice manager	Certificat	Temps partiel
	Northern Alberta Inst. of Tech	Retail Meat cutting	Certificat	17 semaines et 3 semaines coop
		Baking	Certificat	2 semestres de 16 semaines dans une année

Région	Institution	Programme	Niveau	Durée
Alberta	Northern Alberta Inst. of Tech	Baking Apprenticeship	Cours techniques ou professionnels	Variable
		Baking Principles	Certificat	1 semestre (temps partiel)
		Cake Decorating Principles with Royal Icing	Certificat	1 semestre (temps partiel)
		Culinary Arts	Menant à un diplôme	4 semestres de 16 semaines dans 2 années
		Cooking Apprenticeship	Cours techniques ou professionnels	Variable
		Food Service and Nutrition Management	Menant à un diplôme	4 semestres de 16 semaines dans 2 années
		Entrepreneurial Training, part I, II	Certificat	1 semestre (temps partiel)
		Small Business Organization and Management	Certificat	1 semestre, temps partiel
		Food Processing Engineering Technology	Certificat	20 semaines
	Medecine Hat College	Dietetics and Nutrition		Variable (temps partiel)
	Keyano College	Cook Apprenticeship	Certificat	Variable
Colombie Britannique	British Columbia Inst. of Technology	Small Business Development	Diplôme	4 semestres
	Capilano College	Small Business Management	Attestation	Variable, temps partiel
	College of New Caledonia	Cook Training	Certificat	10 mois
	College of the Rockies	Cook Training, Levels I, II and III	Certificat	1 semestre (chacun)
		Food Safe	Sans crédit	7 heures
	Langara College	Small Business Development	Certificat	2 semestres
	Malaspina University College	Baking (Commercial)	Certificat	10 mois
		Professional Cook Training	Certificat	12 mois
		FoodSafe	Certificat	7 heures
		Chef/Cook Professional Development Workshops	Certificat	3 heures
		Occupational Health & Safety Training		Contrat
		Purchasing Management Association of Canada		Variable
		Small Business Management & Supervisory Workshop		Variable
	North Island College	Cook Training	Certificat	10 mois

Région	Institution	Programme	Niveau	Durée
Colombie Britannique	Northern Lights College	Cook Training	Certificat	3 semestres
	Okanagan University College	Cook Training	Certificat	10 mois
		Entrepreneurial Skills	Certificat	Variable (temps partiel)
	Royal Roads University	Entrepreneurial Management	Baccalauréat	6 semestres
	Selkirk College	Cook Training	Certificat	2 semestres
		Entrepreneurship	Attestation	1 semestre (temps partiel)
	University of British Columbia	Dietetics	Baccalauréat	8 semestres
	University College of Cariboo	Retail Meat Processing	Certificat	9 mois
		Professional Cook Training	Certificat	
		Professional Cook Upgrading	Certificat	Variable
		Small Business Management	Attestation	1 semestre, Éducation à distance
	Vancouver Community College	Retail Meat Processing	Certificat	6 mois
		Retail Meat Cutting Apprentice		2 stages d'un mois sur 3 ans
		Journeyed meat cutter		
		Sausage Making and Smoked Meats	Certificat	6 mois
		Baking and Pastry	Certificat	10 mois
		Baking and Pastry Apprenticeship	Certificat	12 semaines
		Baking Assistant (ESL)	Certificat	10 mois
		Cooking (ESL)	Certificat	10 mois
		Food Services Careers	Certificat	10 mois
		Professional Cook Training	Certificat	12 mois
		Professional Cook Training Apprenticeship	Certificat	12 semaines sur 3 ans
		Professional Cooking temps partiel (Saturday sessions) (short order)	Certificat	80 sessions sur 2 ans
		Asian Culinary Arts, Chinese Cuisine	Certificat	6 mois
		Food and Beverage Management	Certificat	10 mois
		Dietetics and Nutrition		2 à 9 heures (chacun)
	University of Victoria, Division of Continuing Studies	Small Business Management	Cours autonome	13 semaines
		Operations Management	Cours autonome	13 semaines
		Retail Management	Cours autonome	13 semaines
		Certificate in Business Administration	Certificat	Variable
		Diploma in Business Administration	Diplôme	variable



Région	Institution	Programme	Niveau	Durée
Colombie Britannique	University Colleges Consortia	Recommandations de crédit ACE : un système d'octroi d'équivalence pour une combinaison de travail et d'apprentissage en autonomie, y compris des cours en milieu de travail, des ateliers et des stages.	Diplôme	Variable
		Health, Nutrition and Safety in General Administration	Menant à un diplôme	1 semestre
Territoires	Nunavut Arctic College	Cooking	Variable	Coop
Autre	Cornell Distance Education NB. Available through the following Ontario colleges: Conestoga, Durham, Humber, Fanshawe, Niagara and St. Clair	Food Industry Management Series <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accounting I, II</li> <li>• Business Law</li> <li>• Business Math</li> <li>• Complete Manager</li> <li>• Convenience Store Merchandising</li> <li>• Customer Relations</li> <li>• Economics for Business</li> <li>• Effective communication</li> <li>• Food merchandising</li> <li>• Food Store Sanitation</li> <li>• Food Store Security</li> <li>• Front-End Management</li> <li>• Fundamentals of the Food Industry - a Part-timer's Guide</li> <li>• General Merchandise/Health &amp; Beauty Aids</li> <li>• Grocery Management</li> <li>• Managers' Guide to Safety &amp; the Retail Environment</li> <li>• Managing &amp; Training people</li> <li>• Managing by Negotiations</li> <li>• Meat Management</li> <li>• Produce Management</li> <li>• Service Bakery</li> <li>• Service Cheese</li> <li>• Service Deli</li> <li>• Service Floral</li> <li>• Service Seafood</li> <li>• Written communications</li> </ul>	Certificat et crédit accepté par quelques universités & collèges	Variable
		Distribution Management Series <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accident prevention</li> <li>• Basics of supervision</li> <li>• Damage control</li> <li>• Disaster preparedness</li> <li>• Fundamentals of wholesaling</li> <li>• Grocery distribution center management</li> <li>• Human resources</li> <li>• Is anybody listening</li> <li>• Managing motivation</li> <li>• Professional retail counseling</li> <li>• Professional store supervision</li> <li>• Security for distribution centers</li> </ul>	Certificat  Crédits acceptés par quelques universités & collèges	

Région	Institution	Programme	Niveau	Durée
Autre		Food Industry Management Series • Traffic and transportation • Warehouse sanitation		Variable
		Foodservice Distribution Management Series • The buyer's handbook • Foodservice distributor sales representative • Principles of foodservice sales management • Advanced foodservice sales management • Advanced foodservice sales management	Certificat Crédits acceptés par quelques universités & collèges	Variable

**Des programmes d'études en commerce, gestion et en administration sont aussi offerts dans la plupart des universités et collèges. Des études en ces domaines sont généralement une exigence des postes de gestion chez les détaillants et grossistes en alimentation.**

**Notes de fin de document:**

<sup>1</sup>Les cours de boucherie peuvent aborder les thèmes suivants :

- Formation en salubrité
- Introduction aux affaires
- Outils, équipement et fournitures
- Connaissance des produits
- Marchandisage des viandes
- Coupe de viande de base et spécialisée
- Réception et entreposage des produits
- Administration interne
- Les stocks
- Viandes de variété et fumées
- Poissons et volailles

Certains cours comportent aussi le placement dans des entreprises, et des cours de premiers soins, de compétences linguistiques, de mathématiques, de compétences professionnelles et de relations avec la clientèle.

<sup>2</sup>La transformation de la viande dans les magasins de vente au détail peut comprendre :

- Sécurité et hygiène
- Transformation du boeuf et du veau
- Transformation du porc, de l'agneau et de la volaille
- Marchandisage des fruits de mer
- Marchandisage du boeuf et du porc
- Cuisson et dépeçage
- Compétences professionnelles
- Mathématiques et procédures financières (comporte deux stages pratiques de trois semaines)

**La fabrication de la saucisse et des viandes fumées peut comprendre :**

- Hygiène et sécurité
- Théorie sur la préparation des viandes
- Fabrication de saucisses
- Coupe et préparation du porc
- Coupe et préparation du boeuf
- Fabrication de saucisses fraîches
- Viandes marinées, jambon et bacon
- Saucisses marinées et viande fumée
- Saucisses froides et/ou séchées
- Service à la clientèle
- Cours pratique sur le marchandisage

# Annexe V :

## Participants aux entrevues et aux visites d'entreprises

### LEADERS D'OPINION – PHASE I:

**Brett Mitchell**

Vice-President  
Grocery Merchandising  
Sobeys Inc.

**Pierre Charron**

V.P. Merchandising  
Hudon et Daudelin Ltée.

**Rob Adams**

V.P. Business Development  
National Grocers

**Wayne Luedtke**

Executive Vice-President and Assistant General Manager  
Oshawa Foods

**Art Hepner**

General Manager  
Overwaitea

**Michel Nadeau**

V.P. Public Affairs and Member Services  
Canadian Council of Grocery Distributors

**John Scott**

President  
Canadian Federation of Independent Grocers

**Ken Jones**

Director  
Centre for the Study of Commercial Activity  
Ryerson Polytechnic University

**Diane Brisebois**

President  
Retail Council of Canada

**Michel Gadbois**

President  
Quebec Retailers Association

**Tom Kukovica**

International V.P. and Canadian Director  
United Food and Commercial Workers International Union

**Tom Fraser**

President, Local 419  
Teamsters

**George Condon**

Editor  
Canadian Grocer

**Kelly Gray**

Editor  
Western Grocer

### EXPERTS DU DOMAINE DES RESSOURCES HUMAINES – PHASE II

**Gord Fry**

V.P. Human Resources (ret'd)  
The Great Atlantic & Pacific Company of Canada Ltd.

**John Scott**

President  
Canadian Federation of Independent Grocers

**Joan Andersen**

Director, Training & Management Development  
The Oshawa Group

**Marvin Funk**

Cliff Evans School

**Brian Neath**

United Food and Commercial Workers International Union

**Tom Collins**

Canadian Director  
Retail/Wholesale Canada

**Tom Kukovica**

International Vice-President and Canadian Director  
United Food and Commercial Workers International Union

**Ken Jones**

Director  
Centre for the Study of Commercial Activity  
Ryerson Polytechnic

**Michel Turner**

Director, Human Resources  
Métro-Richelieu

**Benoit Maltais**

Federation du commerce inc. (CSN)

**Pierrette Parent**

Federation du commerce inc. (CSN)

**Tom Fraser**

President  
Teamsters Local 419

**Bernard Blouin**

President  
Association des courtiers en alimentation du Québec

**Jean-Guy Duchaine**

Vice-President, Ressources Humaines  
Provigo

**Gerard Paris**

Associe senior  
KOM International Inc.

**Pierre Ledoux**  
 Director general  
 Colabor Canada (1973) Inc.

**Michel Nadeau**  
 Vice President  
 Canadian Council of Grocery Distributors

**Andy Faas**  
 Vice President Human Resources  
 National Grocers

**Dan Link**  
 Fanshawe College

**Jean-Claude Dufour**  
 Dept of Agrifood Economics  
 Laval University

**Denise Miedzinski**  
 HRD Specialist  
 The Oshawa Group

## **PHASE II - VISITES D'ENTREPRISES ET ENTREVUES AUPRÈS DE GESTIONNAIRES**

**Mike McCarthy**  
 Manager  
 Lancaster Supervalu  
 Saint John, N.B.

**Nancy Messum**  
 Messum's Foodland  
 Truro, N.S.

**Dave Rayworth**  
 Atlantic Wholesalers  
 Caledonia Warehouse  
 Moncton, N.B.

**Louise Menard**  
 Marché Louise Menard  
 Montreal, Quebec

**Richard D'Amour**  
 Manager  
 Provigo Distribution Centre  
 Montreal, Quebec

**Store HR Manager and  
 4 Department Managers**  
 Maxi & Cie  
 St. Hubert, Quebec

**Guy Pelletier**  
 Les Supermarchés GP Inc.  
 Quebec

**Sylvain Girard**  
 Vice-President, Human Resources  
 Hudon et Daudelin

**Daniel Bellemare**  
 Co-owner  
 Farm Boy  
 Ottawa, Ontario

**Andrew Flemming**  
 Manager  
 Ottawa Warehouse  
 National Grocers

**Colin Turner**  
 Human Resources Manager  
 The Codville Company  
 Winnipeg, Manitoba

**Jeremy Funk**  
 HR Manager  
 and management and employee representatives  
 Penner Foods  
 Winnipeg, Manitoba

**Alex Campbell Sr.**  
 Thrifty Foods  
 Saanichton, B.C.

**Ken Schley**  
 Quality Foods  
 Errington, B.C.

**Frank Mitchell**  
 Axis Logistics  
 Vancouver, B.C.

**Scott Coburn**  
 Distribution and HR Manager  
 H.Y.Louie Co. Ltd.  
 Burnaby, B.C.

**Dan Bruinooge**  
 Distribution Manager, and  
 Larry Keller, Dave Dell, and  
 Kevin St. Martin  
 The Grocery People  
 Edmonton, Alberta

**Ivan Radostits**  
 Radco Foods  
 Edmonton, Alberta

**Manager**  
 Linkfast  
 Calgary, Alberta

**Gale Brown**  
 Overwaitea Food Group  
 Vancouver, B.C.

**Store Manager**  
 Overwaitea Foods  
 Langley, B.C.

**Store Manager**  
 Federated Co-ops  
 Saskatoon, Saskatchewan

**Steve Rome**

Rome's Your Independent Grocer  
Sudbury, Ontario

**Gilbert Grant**

Store Manager  
A&P Foodstore  
Kingston, Ontario

**Janice Carney**

Manager  
Superfresh Store  
Hamilton, Ontario

**Allan Fisher**

President  
Cobb's Ltd.  
Sylvan Lake, Alberta

**Bruce Marshall**

Owner/Operator  
Loeb's Meadowlands  
Ottawa, Ontario

**Roger Ryan**

Manager  
Ryan's IGA  
Truro, N.S.

**Peter Knipfel**

Co-Owner/Operator  
Leask's Food Market  
Chesley, Ontario

**Bob Meehan**

President  
Robert C. Meehan Ltd.  
St. Catharines, Ontario

**LIEUX OÙ ONT ÉTÉ TENUS LES GROUPES  
DE CONSULTATION AVEC DES ÉTUDIANTS  
D'UNIVERSITÉS ET DE COLLÈGES**

**Holland College**

Charlottetown, P.E.I.

**University of Caribou College**

Kamloops, B.C.

**Ryerson Polytechnic University**

Toronto, Ontario

**Niagara College**

Niagara Falls, Ontario

**Fanshawe College**

London, Ontario

**LIEUX OÙ ONT ÉTÉ TENUS LES ENTREVUES  
DANS DES UNIVERSITÉS ET COLLÈGES**

**Dr. Adam Finn**

CIRASS  
University of Alberta

**Normand Ducharme**

Instructor, Food Retail Management  
CÉGEP Ahuntsic  
Montreal

**7 Instructors in Dietetics**

CÉGEP St. Hyacinthe  
St. Hyacinthe, Quebec

**Debbi Forse**

Retail Management Program  
Holland College  
Charlottetown, P.E.I.

**M. Burke**

Business Program  
University of Moncton  
Moncton, N.B.

**Richard Georgian**

Retail Meatcutting Program  
Olds College  
Olds, Alberta

**Steve Arnold**

Queen's University  
BBA/Commerce Program  
Kingston, Ontario

**Ken Hammer**

Chair, Business Administration  
Red Deer College  
Red Deer, Alberta

**Ken Jakes**

Retail Meatcutting Program  
University College of the Caribou  
Kamloops, B.C.

**Casey Sheridan,**

Dean  
Vancouver Community College  
Vancouver, B.C.

# Annexe VI :

## Bibliographie de l'Étude sur les ressources humaines dans l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires

Agriculture Canada, Training and Education in the Agri-Food Industry (Report of the Team on Agri-Food Human Resource Development), Ottawa, June 1993.

Andersen Consulting, International Trends in Retailing (various issues).

Canadian Council of Grocery Distributors and Food Marketing Institute, Trends in Canada – Survey on Consumer Shopping, Montreal, Quebec, 1993.

Canadian Council of Grocery Distributors, Annual Reports, 1992-3 to 1996-7, Montreal.

Canadian Council of Grocery Distributors, State of the Industry Reports, 1992 – 95, Montreal.

Canadian Council of Grocery Distributors, The Canadian Food Retailing Industry at a Glance, Montreal, July 1992.

Canadian Grocer, (various issues, 1992-97), Maclean Hunter Publishing Ltd., Toronto.

Canadian Grocer, Maclean Hunter Publishing Ltd., Who's Who 1996-7, Toronto, 1996.

Cornell University Distance Education Program, Calendars and Course Descriptions, Ithaca, N.Y., 1997.

David Litwak and Nancy Maline, «The 10th Annual Product preference Study» Supermarket Business, March 1993.

École des Hautes Études Commerciales, Programmes de formation: La conduite du changement; Gestion des stocks et des approvisionnements, Montréal, 1997.

Ernst & Young, Responding to Cross-Border Shopping – a Report to the National Task Force on Cross-Border Shopping, Chapter 16, Toronto, March 1992.

Food and Consumer Products Manufacturers of Canada, Consumerline Canada, Toronto, 1996.

Food Marketing Institute, Washington, D.C. (various publications).

Frank Feather, The Future Consumer, Warwick Publishing, Toronto, Ontario, 1994.

Gene Hoffman, «Market presbyopia» Grocery Marketing, November 1993.

Grocery Products Manufacturers of Canada, Grocery Attitudes of Canadians, Don Mills, Ontario, 1993.

Hicks & Company, Consumer Food Trends for the 1990s, (study conducted for Agriculture Canada), Ottawa, 1988.

Human Resources Development Canada, 1996 National Guide of Colleges and University Programs, Ottawa, 1996.

Human Synergistics, Inc., Improving Store Management Effectiveness, May, 1986.

Joanne Friedrick, «Alternative channels ready for category management» Grocery Marketing, August 1993.

Kurt Salmon Associates, Inc. Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry, Food Marketing Institute, Washington, D.C., January 1993.

L'Université Laval, Certificat en distribution et marchandissage alimentaires (Programme en élaboration), Québec, 1997.

La Fédération du commerce inc. (CSN) Les Actes du 1er colloque syndical sur l'industrie québécoise de l'agro-alimentaire 21 – 23 février, 1994, à St-Hyacinthe, Québec, février, 1995.

Laliberté, Lanctôt, Coopers & Lybrand, Problématique de la main-d'oeuvre et de la formation professionnelle dans l'industrie québécoise de la distribution des denrées bioalimentaires, (Étude sectorielle préparée à l'intention du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec et de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre, Québec, Juillet 1993.

Management Horizons, Division of Price Waterhouse, Retailing 2005.

McKinsey and Co., Foodservice 2005, Washington, D.C., Sept. 1996.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Les Pages Jaunes de la formation – Transformation et distribution bioalimentaires 1994, Québec, 1994.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Besoins de perfectionnement des gestionnaires de commerces de détail en alimentation, Québec, Septembre 1995.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Besoins de perfectionnement des gestionnaires de l'industrie de la boulangerie-pâtisserie, Québec, Septembre 1994.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Problématique de la formation professionnelle dans l'industrie québécoise de la transformation bioalimentaire, Québec, Novembre 1992.

National-American Wholesale Grocers' Association, Connecticut, U.S.A. (various reports).

Progressive Grocer, (various issues, 1992-97).

Statistics Canada    1991 Census  
                          1994 Adult Education and Training Survey  
                          Labour Force Survey  
                          Survey of Employment, Payrolls, and Hours

Supermarket News, (various issues, 1992-97).

Taurig & Sparks Consulting, Training Needs Study (prepared for the Steering Committee of the National Training Program – U.F.C.W. and employers), Toronto, June 1992.

The Angus Reid Group, The Canadian Food Study: Consumer Behaviour and Attitudes for the 90's, Toronto, 1992.

The Open Learning Agency, Annual Report 1995-6 and related publications, Burnaby, B.C., 1996.

United Food and Commercial Workers International Union Local 2000, U.F.C.W. Local 2000 Training Programs, New Westminster, B.C., 1995.

United Food and Commercial Workers International Union, The Clifford Evans Training Centre: A Case Study, Cambridge, Ontario, March 1991.

Western Grocer, (various issues, 1992-97).