
Prêts pour gérer les ressources humaines d'une épicerie?



Présentation de l'entreprise

Document produit par les professeures **Anne BOURHIS**¹ et **Lucie MORISSETTE**²

Le Groupe Alimentation Qualité

Fondé au Québec en 1945, le Groupe Alimentation Qualité (GAQ³) est devenu au fil des années un des chefs de file en distribution alimentaire, et l'un des plus grands détaillants de marchandise générale au Canada. Présent dans tout le pays, GAQ possède 800 magasins réunis sous trois bannières, *La fourchette raffinée*, *La fourchette pour tous* et *La fourchette économe*, qui répondent aux besoins variés d'une clientèle diversifiée.

La mission

L'engagement de GAQ consiste à proposer aux Canadiens une offre variée de produits d'alimentation et d'articles ménagers courants. L'alimentation est cependant au cœur de la mission de GAQ qui jouit d'une réputation enviable pour la qualité, l'innovation et la valeur ajoutée de ses produits d'alimentation.

Grâce à ses trois marques privées, *Votre choix*, *Votre premier choix* et *Votre choix bio*, GAQ répond à des besoins ciblés en matière de consommation :

- *Votre choix* compte plus de 2 000 produits qui se comparent avantageusement aux marques nationales, mais à moindre coût. Ils couvrent l'ensemble des catégories courantes, des habitudes alimentaires et des besoins de consommation, incluant les produits d'entretien et les produits beauté et santé.
- La marque *Votre premier choix* offre aux consommateurs des produits de grande qualité ainsi que des exclusivités qui répondent aux tendances du marché et aux goûts des consommateurs. Un soin particulier est porté aux matières premières et aux saveurs. Les produits de la marque *Votre premier choix* sont conçus principalement par des artisans

¹ Anne Bourhis est professeure titulaire au Département de la gestion des ressources humaines à HEC Montréal.

² Lucie Morissette est professeure agrégée au Département de la gestion des ressources humaines à HEC Montréal.

³ Le Groupe Alimentation Qualité est une entreprise fictive dont les caractéristiques s'inspirent d'une entreprise réelle.

des métiers de l'alimentation, et accordent une place importante au savoir-faire traditionnel.

- Dernière-née des marques privées, *Votre choix bio* répond aux demandes grandissantes des consommateurs soucieux des bonnes habitudes alimentaires. Tous les produits de cette marque possèdent des accréditations reconnues par l'industrie (BIO, EcoCert, QAI, Global Alliance, Québec Vrai, etc.) et ont été sélectionnés pour leur grande qualité et leur goût, en plus de faire l'objet de principes d'agriculture respectueuse de l'environnement.

L'engagement social

Le groupe GAQ est fier de compter parmi les meilleures entreprises citoyennes au Canada et reconnaît sa responsabilité sociale à l'égard de la collectivité. À ce titre, GAQ a pris plusieurs initiatives en matière de politique environnementale et d'implication dans la communauté.

La politique environnementale, adoptée en 1997 et revue régulièrement depuis cette date, précise l'engagement de l'entreprise non seulement à respecter les exigences légales, mais également à améliorer, sur une base continue, sa performance environnementale. Cet engagement s'est traduit, au fil des années, par divers gestes concrets :

- Adoption d'une politique de pêche durable qui s'est traduite par le retrait de l'inventaire de sept espèces de poissons menacées, le placement en observation de six autres espèces fragiles, et la proposition aux consommateurs de suggestions de poissons de remplacement.
- Adoption d'un étiquetage plus informatif pour améliorer la traçabilité des poissons, fruits de mer et viandes. Cet étiquetage inclut, outre les éléments habituels, le nom scientifique du produit, sa provenance, le type de pêche ou d'élevage, ainsi que la présence d'une certification, le cas échéant.
- Élimination des sacs de plastique dans tous les magasins, remplacés par des sacs réutilisables en filet pour les fruits et légumes, et par les sacs d'emplettes recyclables pour l'ensemble des achats. Les clients qui se présentent en magasins sans sacs se voient offrir des sacs en papier recyclé. GAQ a également adhéré au Code volontaire de bonnes pratiques sur l'utilisation des sacs d'emplettes, adopté le 21 avril 2008 par l'Association des détaillants en alimentation du Québec (www.adaq.qc.ca), le Conseil canadien des distributeurs en alimentation (www.ccgd.ca), le Conseil québécois du commerce de détail (www.cqcd.org), Recyc-Québec (www.recyc-quebec.gouv.qc.ca) et Éco Entreprises Québec (www.ecoentreprises.qc.ca).
- Mise en place d'un programme de sensibilisation des employés à l'environnement, incluant un programme de récupération du plastique, du verre et du métal dans les bureaux et les magasins.
- Commandites de divers événements communautaires, notamment dans le cadre du Jour de la Terre. En outre, le programme de commandites locales vise à sensibiliser les directeurs et propriétaires de magasins à encourager les communautés auxquelles ils appartiennent; ainsi, les demandes de commandites qui ne dépassent pas 750 \$ peuvent être analysées et autorisées directement par le directeur ou le propriétaire.

Par ailleurs, GAQ travaille depuis plusieurs années en collaboration avec l'industrie agroalimentaire des différentes provinces pour mettre en valeur les produits locaux. Le

programme *Découvrez les produits locaux* a pour but de sensibiliser à l'achat de produits locaux, par le biais de dégustations en magasin ou de cours de cuisine offerts par des chefs de la région.

Les ressources humaines

Plus de 100 000 employés, à temps plein et à temps partiel, travaillent dans les quelque 800 magasins détenus par la société ou des propriétaires franchisés, ce qui fait du groupe GAQ l'un des plus importants employeurs au pays. À cela s'ajoutent les quelque 9 900 employés des 31 entrepôts et centres de distribution à travers le pays.

Parmi les employés des commerces d'alimentation du Groupe, 42 % sont âgés de 15 à 24 ans, et 63,5 % travaillent à temps partiel. Parmi les jeunes de 15 à 24 ans, la proportion de travailleurs à temps partiel se situe à 77,2 %. Ces chiffres sont comparables à ceux de l'ensemble de l'industrie (www.csmoca.org). La proportion de femmes (45 %) est également comparable à celle de l'industrie. En revanche, le taux de roulement moyen des employés de GAQ se situe légèrement en dessous de la moyenne nationale dans le secteur (34,6 % contre 38,7 % dans le secteur); cette moyenne cache cependant de grandes disparités par région, comme le montre le tableau 1. Par ailleurs, la très grande majorité de ces départs (83 %) résulte de la décision des employés et non d'un licenciement ou d'un congédiement.

Tableau 1 : Taux de roulement moyen par région

	Taux de roulement moyen du secteur	Taux de roulement moyen du groupe GAQ
Ensemble des régions	38,7 %	34,6 %
Colombie-Britannique	36,4 %	35,6 %
Alberta	83,6 %	82,4 %
Saskatchewan et Manitoba	48,7 %	48,6 %
Ontario	20,2 %	20,0 %
Québec	27,6 %	24,5 %
Région atlantique	27,0 %	23,2 %
Territoires	< 1,0 %	< 1,0 %

Source des données pour l'industrie : CCRHSA (s.d.).

La proportion de magasins dans lesquels les employés sont syndiqués est de 52 % pour l'ensemble de l'entreprise; c'est au Québec que la plus forte proportion de travailleurs sont syndiqués, avec 81,6 % des magasins. La plupart des employés syndiqués sont affiliés aux TUAC Canada, sections locales 500, 501 ou 503 (Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce Canada – www.tuac.ca), bien que les employés de quelques magasins au Québec aient plutôt choisi la CSN (Confédération des syndicats nationaux – www.csn.qc.ca).

Même si les statistiques de roulement sont légèrement meilleures que celles de l'industrie (voir le tableau 1), GAQ fait face à un enjeu d'attraction et de rétention de main-d'œuvre majeur au même titre que dans l'ensemble du secteur des commerces de l'alimentation (CSMOCA, 2006). En effet, les conditions de travail dans le commerce de l'alimentation apparaissent parfois difficiles, et le secteur est souvent perçu comme offrant peu d'opportunités de carrière à long

terme, ce qui constitue autant d'obstacles à l'attraction et à la rétention d'une main-d'œuvre de qualité. En parallèle, les changements technologiques, avec l'informatisation de la gestion de l'approvisionnement et des stocks ainsi que des caisses enregistreuses, et les changements culturels, avec les modifications des habitudes de consommation alimentaire de la clientèle, exigent une main-d'œuvre à la fois compétente et mobilisée.

C'est pourquoi le Groupe tente d'offrir à ses employés des conditions de travail attrayantes. Ainsi, les salaires sont généralement compétitifs et les employés bénéficient d'une gamme complète d'avantages sociaux (assurances collectives, régime de retraite, etc.) ainsi que de programmes de formation et de développement de compétences adaptés à leurs besoins. Des programmes structurés de formation ont donc été mis en place, notamment pour développer les compétences en gestion des activités et du personnel pour les cadres, et les compétences technologiques des employés des centres de distribution (SAP et EXE). Au Québec, GAQ a regroupé ses activités de formation du personnel des magasins au sein de l'Institut des professionnels de l'alimentation, qui propose une vaste gamme de cours portant sur la gestion des activités commerciales, les stratégies de croissance des ventes, la préparation et la cuisson des aliments, ainsi que sur le service à la clientèle. La haute direction du groupe souhaite, dans les prochaines années, offrir de tels instituts dans toutes les régions du pays.

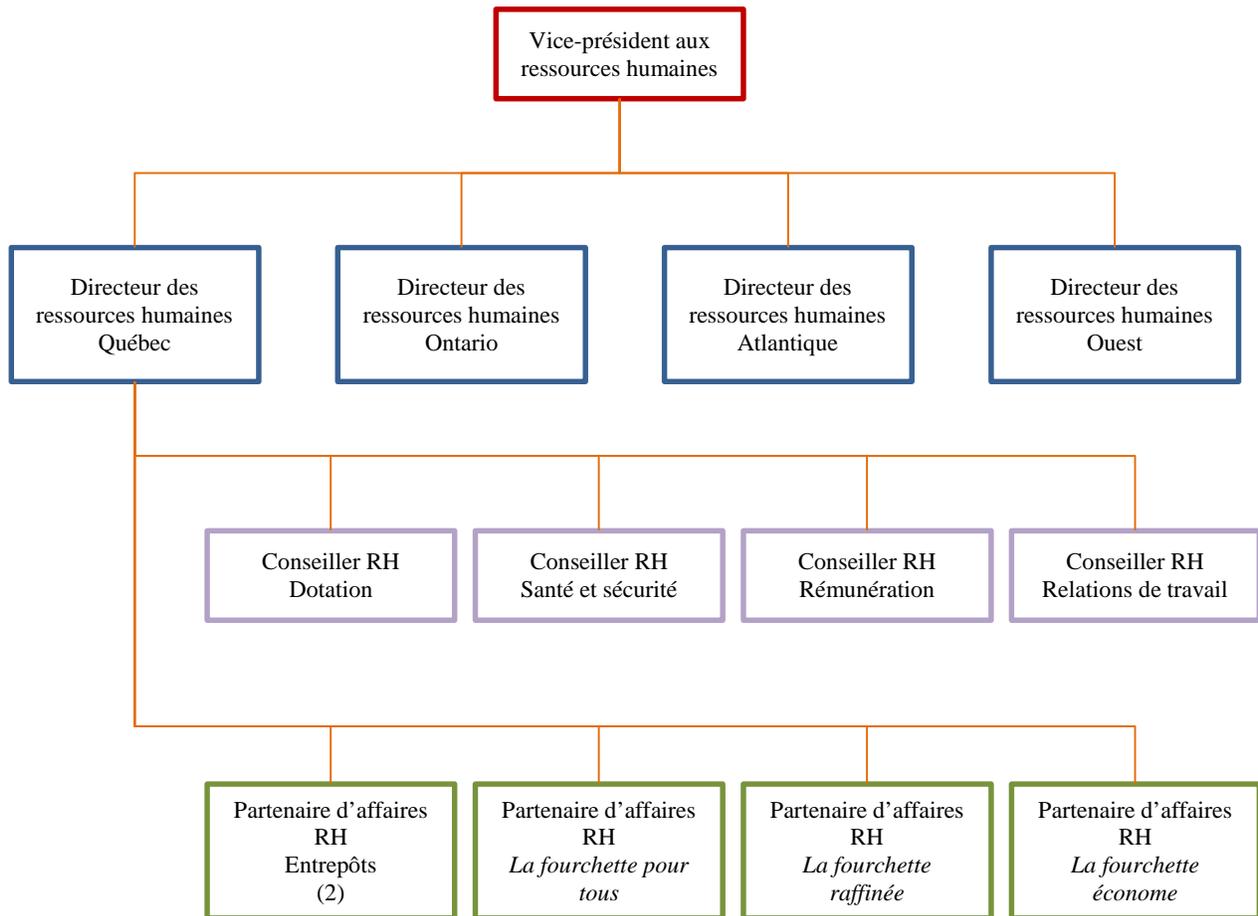
L'organisation de la gestion des ressources humaines

L'essentiel de la gestion au quotidien des ressources humaines est assuré par les gestionnaires des magasins ou des entrepôts, depuis les propriétaires jusqu'aux gérants de rayon. Ce sont eux qui planifient les effectifs, déterminent les horaires des employés, accordent les vacances, contrôlent la performance, offrent un suivi, gèrent les situations problématiques, etc. Cependant, ils peuvent compter sur un soutien important du Groupe Alimentation Qualité pour assurer une certaine uniformité dans les pratiques. Ainsi, GAQ conçoit différents programmes pour appuyer les gestionnaires des magasins et entrepôts.

Sous la direction du vice-président aux ressources humaines (voir organigramme à la figure 1), une équipe de quatre directeurs régionaux s'assure que tous les entrepôts et magasins, quelle que soit leur bannière, reçoivent un soutien constant et approprié en matière de gestion des ressources humaines, tant sur le plan opérationnel que stratégique. Comme chaque région compte des magasins des trois bannières, les directeurs régionaux sont secondés par des partenaires d'affaires en ressources humaines pour chaque bannière et pour les entrepôts, et par des conseillers spécialisés en dotation, rémunération, santé et sécurité, et relations de travail. Ainsi, en cas de besoin, le directeur d'un magasin ou d'un entrepôt peut consulter son partenaire d'affaires RH, qui se charge de communiquer avec le conseiller spécialisé si nécessaire.

Au Québec, c'est donc une équipe de 14 personnes qui offre un soutien aux magasins et aux entrepôts en matière de gestion des ressources humaines.

Figure 1 : Organigramme de la vice-présidence aux ressources humaines



Les bannières

Les 800 magasins de GAQ sont réunis sous trois bannières aux caractéristiques distinctes afin de mieux répondre aux besoins de la communauté qu'ils desservent.

La fourchette pour tous



La fourchette pour tous

Bannière phare du groupe, *La fourchette pour tous* compte le plus grand nombre de magasins, avec 618 établissements dont près de la moitié sont des franchisés. Les supermarchés de cette bannière comptent en moyenne 14 000 produits pour une surface moyenne de 31 000 pieds carrés par magasin. Cette bannière vise le consommateur moyen, qui recherche un équilibre entre prix, variété et qualité des produits.

Soucieuse de répondre aux besoins des consommateurs

d'aujourd'hui, la bannière *La fourchette pour tous* s'illustre particulièrement par :

- Un comptoir de viande de qualité et le service d'un boucher en magasin;
- Un important comptoir de poissonnerie sur glace avec service;
- Une grande variété de produits de fromages et de charcuterie;
- Une offre élaborée de pains et de gâteaux;
- Une offre importante de produits des marques privées *Votre choix* et *Votre choix bio*, ainsi que plusieurs produits de la marque *Votre premier choix*.

La fourchette raffinée



La fourchette raffinée

Cette bannière compte aujourd'hui 24 magasins à travers le Canada, tous appartenant à des propriétaires franchisés. La superficie moyenne d'un magasin *La fourchette raffinée* est de 5 800 pieds carrés.

Née il y a 25 ans avec un premier magasin à Westmount, la bannière *La fourchette raffinée* a, depuis sa création, su se tailler une réputation enviable d'épicerie spécialisée dans les produits recherchés et haut de gamme provenant du Québec ou de différents pays. Elle s'adresse à une clientèle pour qui la qualité et la distinction sont importantes.

La bannière se distingue par une offre ciblée de produits et services, comprenant notamment :

- L'ensemble des produits des marques *Votre premier choix* et *Votre choix bio*;
- Une vaste gamme de produits d'épicerie fine;
- Une boucherie avec le service d'un boucher expérimenté en magasin, et un grand choix de viandes sauvages (bison, cerf, etc.);
- Une poissonnerie offrant une vaste gamme de produits, sous la supervision d'un poissonnier;
- Un comptoir de fromages fins, du Québec ou d'importation, et de charcuteries;
- Un service de traiteur proposant des plats cuisinés sur place;
- Un service de commande par téléphone et par Internet, ainsi qu'un service de livraison;
- Des événements de dégustation ou de découverte de produits.

Ces magasins sont reconnus pour leur convivialité, leur décor recherché, leurs produits frais et la qualité de leur service à la clientèle.

La fourchette économe



La fourchette économe

La fourchette économe regroupe les 238 magasins de vente au rabais du groupe GAQ. D'une superficie moyenne de 41 200 pieds carrés, les magasins de cette bannière se distinguent par leur engagement à offrir au consommateur des produits de qualité à bas prix, à l'intention de clients à la recherche d'économies. Avec leur slogan « Achetez plus, payez moins », les magasins *La fourchette économe* ont su se positionner de façon avantageuse dans le marché des magasins de vente au rabais.

Les magasins de la bannière *La fourchette économe* se caractérisent par :

- Une offre de produits limitée aux meilleurs vendeurs dans leur domaine;
- L'offre de l'ensemble des produits de la marque *Votre choix*;
- La priorité donnée aux fruits et légumes locaux vendus en saison;
- Un vaste choix de produits vendus en vrac;
- Un emballage en grand format ou en format familial;
- Des accessoires et présentoirs simples, ainsi qu'une décoration minimale en magasin;
- Une offre étendue de promotions en magasin et de bons de réduction en circulaire.

Bibliographie

CSMOCA, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (2006). *Entre nostalgie Steinberg et la Génération Y, un commerce de l'alimentation en quête d'identité*. Rapport d'analyse du marché de l'emploi et des besoins en matière de main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec [document consulté le 8 avril 2011]. <http://csmoca.org/documents/AnalyseMarcheEmploi.pdf>.

CCRHSA, Conseil canadien des RH du secteur de l'alimentation (s. d.). *Comprendre le roulement du personnel et déceler les pratiques exemplaires en matière de conservation du personnel dans le secteur de l'alimentation au détail/en gros* [document consulté le 8 avril 2011]. http://www.cghrc.ca/images/pdf/Roulement_et_conservation.pdf.

2014-05-27