

---

*Prêts pour gérer  
les ressources humaines d'une épicerie?*



## Portrait du secteur des magasins d'alimentation au Québec

Document produit par Marie-Pier PETIT<sup>1</sup> et les professeures Lucie MORISSETTE<sup>2</sup> et Anne BOURHIS<sup>3</sup>

---

### Un maillon de grande importance

Les magasins de l'alimentation s'inscrivent dans la vaste industrie bioalimentaire et forment le maillon final de la chaîne agroalimentaire. Les principaux acteurs de cette industrie se répartissent en trois grands secteurs : l'agriculture et les pêches (secteur primaire), la transformation des aliments, boissons et tabac (secteur secondaire) et la distribution (secteur tertiaire). À son tour, la distribution alimentaire comprend la restauration, le commerce de gros et le commerce de détail. Ce dernier réfère donc aux supermarchés, aux épicerie, aux magasins d'alimentation spécialisés (ex. : fruiteries, boucheries), aux dépanneurs conventionnels ou avec station-service et même aux grands magasins, aux pharmacies et aux magasins-entrepôts.

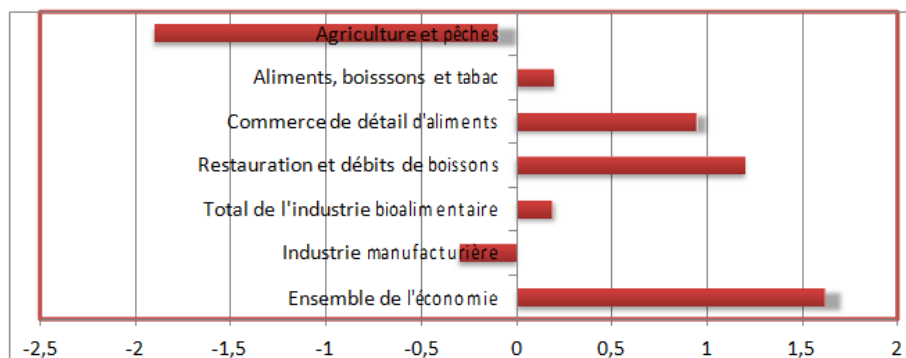
Au Québec, le produit intérieur brut (PIB) des magasins de commerce de détail représentait 3 734 millions \$ en 2011 (MAPAQ, 2012). La croissance que connaît l'industrie bioalimentaire est d'ailleurs en bonne partie due au commerce de détail ainsi qu'à la transformation alimentaire, tel que l'illustre la figure 1. Il semble donc que l'industrie bioalimentaire, mais particulièrement le commerce d'aliments, réussit à jouer un rôle stabilisateur sur l'économie québécoise. Il faut dire que les achats alimentaires sont moins tributaires des aléas économiques.

---

<sup>1</sup> Marie-Pier Petit est étudiante à la maîtrise en gestion des ressources humaines à HEC Montréal.

<sup>2</sup> Lucie Morissette est professeure agrégée au Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines à HEC Montréal.

<sup>3</sup> Anne Bourhis est professeure titulaire au Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines à HEC Montréal.

**Figure 1 : Taux de croissance du PIB bioalimentaire au Québec en 2011 (en pourcentage)**

Source : Boudreau *et al.*, 2012

En conséquence, la situation des commerces de l'alimentation en termes de ventes est également bonne. De fait, les ventes dans le secteur de la distribution alimentaire québécoise ont progressé de 0,4 % en 2011 pour se chiffrer à 23,5 milliards de dollars (Boudreau *et al.*, 2012). De manière générale, les faibles marges de profit net réalisées par les établissements d'alimentation impliquent un taux de rotation des stocks élevé afin d'assurer une rentabilité acceptable des investissements (Couture *et al.*, 2007). Ces marges se sont d'ailleurs situées entre 0,4 % et 3 % au cours des dix dernières années<sup>1</sup>. Somme toute, le commerce de l'alimentation au détail représente un secteur d'importance puisque ses ventes comptent pour près du quart des ventes de tout le commerce de détail québécois (CSMOCA, 2004b).

## Le marché de la vente d'aliments et les grands joueurs

Le marché de la vente d'aliments est parvenu à maturité depuis bon nombre d'années. En effet, la croissance du secteur, à l'instar de celle de la population, est faible, mais tout de même durable. Si une légère croissance dans le secteur s'observe, c'est sans doute parce que les nouvelles demandes et exigences des consommateurs offrent plusieurs occasions pour le développement de produits à valeur ajoutée et de nouveaux marchés (ex. : les produits fins tels que les fromages et les charcuteries).

Face à un tel marché qui approche de la saturation, le secteur a connu une forte période de consolidation. C'est ainsi qu'après une série de fusions, d'acquisitions et de regroupements d'enseignes dans le réseau de la distribution alimentaire, trois grands distributeurs, Loblaws/Provigo, Sobeys/IGA et Metro, se partagent 68,4 % du marché québécois de la distribution d'aliments en 2010 (CSMOCA, 2011). Ces grandes chaînes sont intégrées verticalement, chacune comptant son propre grossiste (Marquis et Hitayezu, 2002). Un des principaux impacts d'un secteur si concentré et structuré de la sorte réside dans la centralisation des décisions d'achats et, par le fait même, dans la vive concurrence sur les prix et le service à la clientèle. Une stratégie de domination par les coûts est d'ailleurs de plus en plus adoptée par les commerces (Lawler et O'Toole, 2006). Le tableau 1 dresse le portrait des différentes bannières

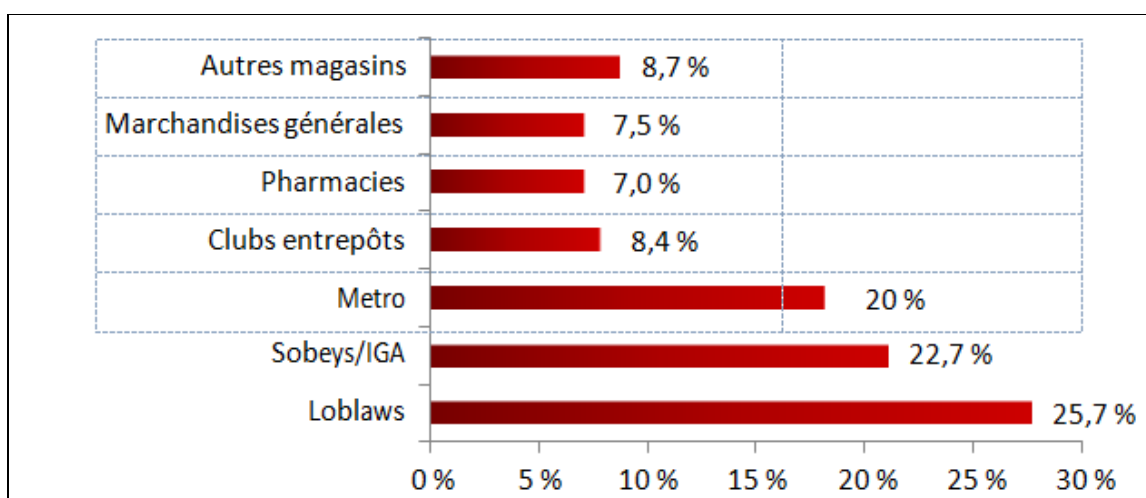
<sup>1</sup> En comparaison, chez les grossistes, la marge brute s'est située à environ 14 % au cours des dernières années (Couture *et al.*, 2009) alors que celle des magasins de détail en alimentation n'a pu s'élever à plus de 5 % pendant la même période.

sous lesquelles ces distributeurs agissent ainsi que du nombre approximatif d'établissements qu'elles représentent. Pour sa part, la figure 2 présente la répartition des parts de marché chez les principaux distributeurs alimentaires au Québec en 2009.

**Tableau 1 : Principales bannières en alimentation, Québec 2009**

Catégories de magasins	Loblaws/Provigo	Sobeys/IGA	Metro	Autres
<b>Supermarchés</b>	88 Provigo 37 Loblaws	166 IGA 83 IGA Extra	130 Metro 91 Metro Plus	17 Northern
<b>Magasins mini-marges</b>	109 Maxi et Maxi & Cie 3 Club Entrepôt 5 Entrepôt		63 Super C 100 Extra	18 Costco 54 Wal-Mart
<b>Magasins d'alimentation spécialisés</b>		18 Rachele-Béry	2 5Saisons	89 Le Naturiste J.M.B. 5 Les fruits Guay MSM
<b>Épiceries intermédiaires</b>	63 L'Intermarché 121 Axep 50 Atout prix	32 Tradition 94 Bonichoix	96 Marché Richelieu 85 Marché Ami	9 Marché Éclair
<b>Dépanneurs</b>	250 Proprio 11 Presto	236 Boni-Soir 109Le Dépanneur 13 Voisin 37 Sertard	252 Gem 13 SOS Dépanneur 45 Dépanneur service	143 Dépanneur 7 jours 246 Couche-tard 12 Point d'aide 17 Visez juste 7 Dépanneur ultra

Source : CSMOCA 2011



Source : Boudreau *et al.*, 2012

Les commerces de l'alimentation se divisent en trois groupes selon le type de propriété. Certains magasins appartiennent en totalité à une chaîne de distribution alimentaire (dits commerces corporatifs), d'autres sont la propriété de marchands indépendants, mais franchisés (ou affiliés ou associés selon le terme utilisé) à une grande chaîne et enfin, certains sont complètement indépendants. La grande majorité des supermarchés, épiceries et dépanneurs québécois appartient à des marchands propriétaires (CSMOCA, 2011). Les ventes des détaillants d'alimentation au Québec en 2009 illustrent cette réalité comme en fait foi le tableau 2.

**Tableau 2 : Ventes des détaillants d'alimentation selon le type de propriété, Québec, 2009**

	Intégrés	Indépendants			Total
		Associés	Non associés	Total	
Nombre de magasins	1915	2144	2105	4249	6164
% des magasins	31,1 %	34,8 %	34,1 %	68,9 %	100,0 %

## La montée de la distribution alimentaire hors secteur

C'est dans les années 1960 que le modèle de supermarché d'alimentation tel que nous le connaissons aujourd'hui avec ses rayons de base (l'épicerie, les fruits et légumes, les viandes, les produits laitiers et les produits non alimentaires) s'est dessiné (Couture *et al.*, 2007). De nos jours, des distributeurs dits hors secteur font toutefois de plus en plus leur place au sein de l'industrie de la distribution alimentaire. Il s'agit principalement des magasins-entrepôts (ex. : Cotsco), des grands magasins à rabais (ex. : Wal-Mart, Target), des pharmacies (ex. : Jean Coutu, Pharmaprix), des magasins à prix uniques (ex. : Dollarama) et des magasins spécialisés associés à certaines communautés culturelles (ex. : Marché Adonis).

Il ne fait nul doute que l'ouverture, depuis juillet 2011, de supercentres par Wal-Mart, concept de magasin à grande surface avec supermarché complet, accentuera la concurrence sur le marché québécois de la distribution alimentaire. D'autant plus que l'entreprise américaine a promis d'offrir à ses clients les mêmes rabais que ceux consentis par ses concurrents pour un produit identique.

De plus, avec l'arrivée en 2013 de Target, autre grande chaîne américaine de la distribution au détail, l'industrie s'attend à « des réactions et à des repositionnements plus marqués de la part des trois grands distributeurs alimentaires traditionnels, à savoir Loblaws, Sobeys et Metro inc. » dont la croissance des ventes ralentit depuis quelques années (Boudreau *et al.*, 2012). À noter toutefois que Target a signé une entente avec l'entreprise Sobeys afin qu'elle l'approvisionne en produits surgelés, laitiers et secs d'épicerie.

Par ailleurs, des formes de distribution totalement alternatives émergent, quoiqu'elles représentent une très faible part des ventes alimentaires au Québec. De fait, des consommateurs désirant obtenir un contact plus direct avec les producteurs, acquérir des produits frais et soutenir la production agricole locale ou régionale se tournent, par exemple, vers les marchés publics, les kiosques à la ferme, l'autocueillette, l'agrotourisme, le commerce électronique et les « paniers bio » pour se procurer les aliments qu'ils désirent (Couture *et al.*, 2009).

## Les enjeux et tendances actuelles

En plus de l'émergence de la distribution alimentaire hors secteur, plusieurs autres enjeux et tendances s'observent. D'abord, la taille des supermarchés tend à évoluer afin d'accroître l'offre dans différents rayons et d'offrir des produits et services connexes à l'alimentation, tels que le nettoyage de vêtements, la finition de photos et la pharmacie (Ménard *et al.*, 2009). Ces types de commerces sont désormais surnommés « one stop » (CSMOCA, 2004b).

Les habitudes de consommation connaissent également une importante évolution. D'une part, un intérêt grandissant pour les aliments naturels et biologiques et pour les produits fins se fait sentir. D'autre part, la demande pour les produits « ethniques » croît en raison de la présence accrue de communautés culturelles dans certaines régions du Québec, mais aussi du goût pour la nouveauté et l'exotisme (MAPAQ, 2009). Par ailleurs, un mode de vie à la course ou plus pressé crée une demande pour des produits de type « prêt à manger ». Quant aux grandes chaînes d'alimentation, elles poursuivent activement le développement de leurs marques maison, lesquelles connaissent une popularité importante par rapport aux marques nationales (CSMOCA, 2004b).

L'omniprésence des technologies est une tendance très répandue dans le secteur, car elle est au cœur de la gestion des opérations des commerces de gros et de détail. Par exemple, en utilisant l'information fournie par les codes à barres concernant la rentabilité des produits d'un rayon, les gestionnaires des magasins peuvent mettre au point une stratégie de marketing adaptée à la clientèle de chaque magasin (CSMOCA, 2004b).

Enfin, rappelons simplement que l'industrie du commerce de détail de l'alimentation semble désormais être une industrie concentrée et de moins en moins québécoise. En effet, seule la chaîne d'alimentation Metro est encore sous contrôle québécois alors que Sobeys et Loblaws sont respectivement des sociétés néo-écossaise et ontarienne, et que Wal-Mart et Target appartiennent à des intérêts américains.

## **Des magasins soutenus par un comité sectoriel et un centre de formation**

Comme le secteur de l'alimentation en est un d'envergure au Québec, les commerces de détail en alimentation peuvent compter sur l'appui d'organisations dédiées à l'amélioration et à la performance du secteur, particulièrement sur le plan de l'emploi. Depuis sa création en 2000, le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA) « a comme mandat de favoriser la concertation des représentants des entreprises et de la main-d'œuvre du secteur du commerce de gros et de détail de l'alimentation, afin de mener des actions communes pour le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi dans ce secteur » (CSMOCA, 2010).

Les interventions du Comité se font essentiellement sur les cinq aspects suivants :

- le développement de la formation continue de la main-d'œuvre;
- l'identification des besoins de l'industrie en matière de gestion des ressources humaines;
- l'élaboration de mesures pour permettre la stabilisation de l'emploi et la réduction du taux de chômage dans le secteur;
- la prise en compte des problématiques des clientèles ciblées sur le plan de l'emploi et la suggestion de pistes d'action;
- la circulation de l'information auprès des entreprises et de la main-d'œuvre du secteur.

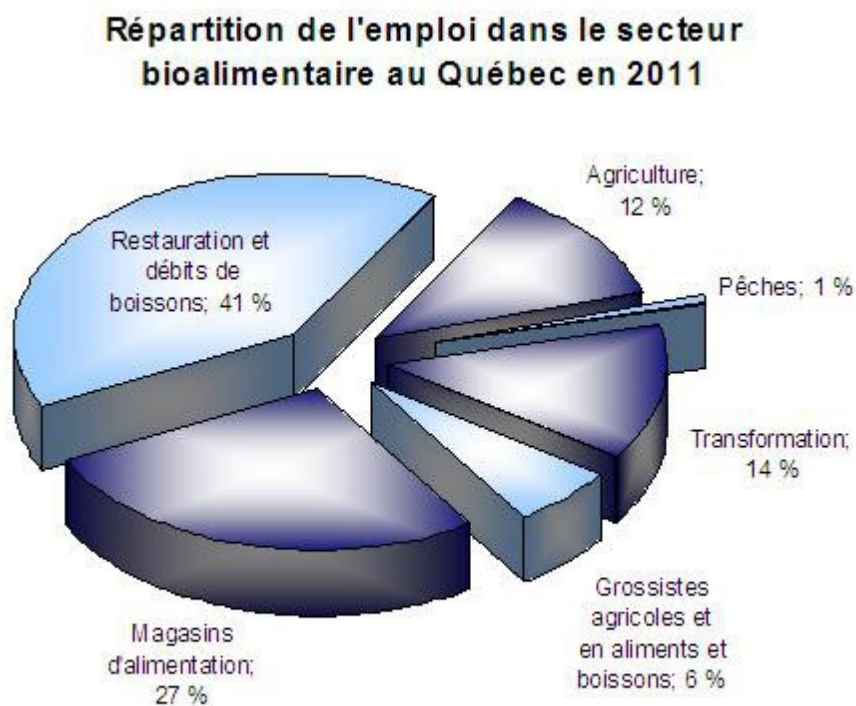
De son côté, le Centre de formation de l'alimentation et du commerce du Québec (CFACQ) a des objectifs fort simples : réduire le taux de roulement des employés des magasins d'alimentation, perfectionner les connaissances et les compétences des employés actuels du secteur par de courtes formations, offrir des formations destinées aux personnes désirant faire leur entrée dans le secteur

et, enfin, redonner au milieu de l'alimentation toute la noblesse qu'il mérite. Les activités déployées par le CFACQ sont vastes : développement des compétences informatiques liées au secteur, camp pédagogique pour les jeunes de 16 ans et plus, attestations d'études professionnelles, formation sur mesure donnée par des experts (ex. : vue d'ensemble sur les activités de caisse, approche client, boulangerie et pâtisserie). Notons que les bannières recourent peu aux services du Centre, et ce, même si elles participent à son financement (Groupe AGÉCO, 2006). Il faut dire aussi que les activités du Centre sont destinées uniquement aux travailleurs membres d'un syndicat bien précis : les Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, communément nommés les TUAC.

## Des commerces générateurs d'emplois

En 2011, les magasins d'alimentation au Québec emploient 127 540 travailleurs, une baisse de 5,3 % comparativement à l'année précédente (MAPAQ, 2012). Dans l'industrie québécoise bioalimentaire, les emplois découlant des magasins d'alimentation constituent environ 27 % de la main-d'œuvre de l'industrie. La répartition de l'emploi bioalimentaire est illustrée à la figure 4.

**Figure 4 : Répartition de l'emploi dans l'industrie bioalimentaire au Québec, 2011**



Source : Statistique Canada; compilation par le MAPAQ.

Le secteur des commerces d'alimentation propose plus d'une quinzaine de professions (tableau 3) pouvant être de nature manuelle ou reliées à la vente et au service, à l'administration et à la gestion ou à des métiers spécialisés (CSMOCA, 2007). Toutefois, ce sont celles liées à la vente et au service qui forment le plus grand regroupement avec 78 % des emplois, suivi des professions liées à la gestion avec 13 % des emplois (Groupe AGÉCO, 2006). Deux grandes catégories de

postes sont jugées critiques dans les magasins d'alimentation. D'une part, on retrouve peu de gens expérimentés et formés par les écoles, ce qui fait en sorte que les métiers spécialisés tels que boucher, pâtissier et poissonnier souffrent de pénurie aiguë. D'autre part, bien que leur poste requière des aptitudes majeures en gestion, spécialement en gestion des ressources humaines, les assistants-gérants et gérants de rayon sont trop souvent dépourvus de formation adéquate (Groupe AGÉCO, 2006).

**Tableau 3 : Liste des principales professions dans les commerces d'alimentation et les catégories, les exigences et la rémunération qui y sont associées**

Professions	Catégories	Exigences	Rémunération
Caissier	Tous les rayons, mais en majeure partie au Service et à la caisse	Diplôme d'études secondaires (DES)	salaire minimum à l'entrée et jusqu'à 13 \$/h par la suite
Commis d'épicerie	Épicerie, fromages et charcuterie, Marchandise générale, Pharmacie, Prêt à manger, Produits laitiers		
Commis en alimentation	Boulangerie et pâtisserie, Fruits et légumes, Viandes et poissons		
Emballleur	Service et caisse		
Livreur	Service et caisse		
Cuisinier	Prêt à manger	Diplôme d'études professionnelles (DEP)	de 9 \$/h à 10 \$/h à l'entrée (jusqu'à 15 \$/h avec expérience)
Boucher	Viandes et poissons	DEP ou Programme d'apprentissage en milieu de travail <sup>1</sup> (PAMT)	de 11 \$/h à 12 \$/h à l'entrée (jusqu'à 16 \$/h à 17 \$/h avec expérience)
Poissonnier	Viandes et poissons		de 9 \$/h à 10 \$/h à l'entrée (jusqu'à 14 \$/h à 15 \$/h avec expérience)
Boulangier	Boulangerie et pâtisserie		de 10 \$/h à 11 \$/h à l'entrée (jusqu'à 14 \$/h à 15 \$/h avec expérience)
Pâtissier	Boulangerie et pâtisserie		
Assistant-chef caissier	Tous les rayons, mais particulièrement au Service et à la caisse	DES avec expérience en encadrement	environ 25 000 \$ à 30 000 \$ par année
Chef caissier	Tous les rayons, mais particulièrement au Service et à la caisse		
Assistant-gérant de rayon	Tous les rayons	DES avec expérience dans le commerce de l'alimentation	environ 30 000 \$ à 35 000 \$ par année
Gérant de rayon	Tous les rayons		environ 30 000 \$ à 45 000 \$ par année
Assistant-directeur de magasin	Direction	Formation en gestion	environ 40 000 \$ à 50 000 \$ par année
Directeur de magasin	Direction		environ 50 000 \$ à 60 000 \$ par année
Employé de bureau	Affaires, finances et administration	n. d.	n. d.

Source : CSMOCA (2004a; 2010)

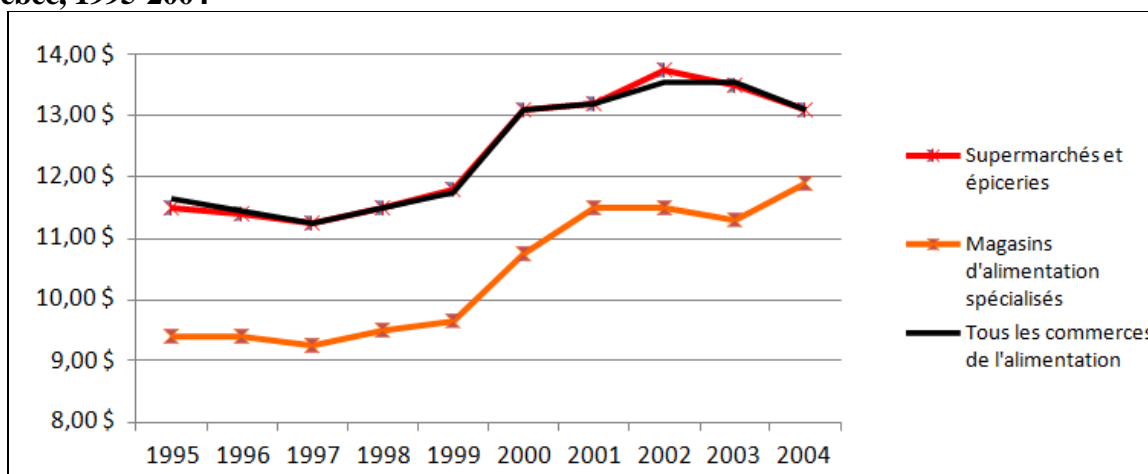
Malgré cette diversité dans les professions, le secteur vit avec l'image négative d'une industrie proposant des emplois peu valorisés tant dans l'ensemble de la société qu'au sein même des entreprises de l'industrie (CSMOCA, 2007; Petit, 2009). De plus, certains emplois du secteur comportent peu de responsabilités et offrent de faibles opportunités de carrière. À cela s'ajoute

<sup>1</sup> Ce programme, parrainé par Emploi-Québec, vise à soutenir les entreprises dans le développement des compétences des ressources humaines. L'apprenti se familiarise avec son métier selon une formule structurée de compagnonnage qui l'amènera à recevoir un certificat de qualification professionnelle. Le CSMOCA offre un tel programme pour quatre professions du secteur.



certaines conditions générales d'emploi qui ne conviennent pas à toutes les personnes, notamment les horaires de travail les soirs et les fins de semaine<sup>1</sup> ainsi que l'exigence physique du travail dans certains cas. En matière de rémunération, le secteur ne fait pas non plus figure parfaite. Bien que le salaire horaire moyen dans les supermarchés et épiceries du Québec est supérieur à 13 \$/h en 2004, il est néanmoins supérieur à celui des magasins d'alimentation spécialisés (figure 4). Le portrait de l'emploi ne s'améliore pas non plus en le comparant au vaste secteur du commerce de détail. En effet, l'augmentation annuelle du salaire horaire moyen a été de 1,5 % entre 1995 et 2004 dans les magasins d'alimentation contre 2,4 % dans le commerce de détail en général (Groupe AGÉCO, 2006). Le secteur de l'alimentation n'a définitivement pas suivi le rythme d'augmentation salariale. Devant un tel portrait des professions et des métiers du secteur, le Comité sectoriel a d'ailleurs fait d'une de ses priorités la valorisation des emplois du secteur.

**Figure 5 : Évolution du salaire horaire moyen dans les commerces de détail en alimentation au Québec, 1995-2004**



Source : Groupe AGÉCO (2006)

La syndicalisation est un phénomène plutôt répandu dans les épiceries et supermarchés québécois, car le taux de syndicalisation y est d'environ 40 % à 45 % (Jacobson, n.d.; Pelletier, 1999). D'ailleurs, ce taux tend à augmenter lorsqu'un commerce d'alimentation emploie beaucoup de travailleurs (Pelletier, 1999). Trois grands acteurs syndicaux s'occupent de la représentation des travailleurs du secteur. Dans un premier temps, le principal syndicat actif est celui des Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC). Affilié à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), TUAC-Québec représente à travers ses nombreuses sections locales plus de 50 000 personnes provenant des secteurs des services (ex. : hôtellerie, institutions financières), de l'industriel (ex. : transformation d'aliments) et de l'alimentation (ex. : épiceries, coopératives agricoles). Dans un second temps, la Fédération du commerce, affiliée à la Confédération des syndicats nationaux (CSN), compte pour sa part 35 000 membres répartis dans les secteurs des services et du commerce de gros et de détail. Au sein de ce dernier, il existe un sous-secteur sous lequel les travailleurs des épiceries et des supermarchés peuvent se regrouper : le sous-secteur 1A : Magasins d'alimentation. À l'intérieur

<sup>1</sup> Depuis 2006, la limite de quatre employés les soirs de fins de semaine dans les magasins d'alimentation à compter de 17 h s'applique désormais à compter de 20 h, augmentant ainsi le nombre d'heures à travailler pour les employés (Lessard, 2006)



de la Fédération, une négociation coordonnée se réalise grâce à la mise en place d'une plateforme commune de revendications entre 38 syndicats d'épiceries afin d'exercer une pression sur les commerces-employeurs. Dans un dernier temps, la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) est un troisième acteur syndical actif auprès des travailleurs des commerces d'alimentation. Sa présence est toutefois bien moindre que celle des TUAC et de la Fédération du commerce.

## **La main-d'œuvre qui y travaille**

Mais qui sont ces gens qui exercent les professions de boulanger, de caissier, de gérant et de directeur? D'abord, le secteur du commerce de l'alimentation (incluant le commerce de gros et de détail) est composé à peu près également d'hommes et de femmes. Cependant, on retrouve davantage ces dernières dans les commerces de détail puisqu'elles occupent principalement des postes de caissières et de commis dans des rayons tels que la boulangerie et pâtisserie, les fromages et charcuterie et le prêt à manger (CSMOCA, 2010).

En raison des exigences de formation nécessaires pour œuvrer dans le secteur, on constate que la main-d'œuvre est relativement peu scolarisée. De fait, un quart des travailleurs (26 %) n'ont pas terminé leurs études secondaires, 22 % possèdent un diplôme d'études secondaires, 15 % ont effectué des études postsecondaires partielles, 28 % en sont diplômés et, enfin, 9 % possèdent un diplôme universitaire (Groupe AGÉCO, 2006).

La main-d'œuvre du secteur est plutôt jeune en raison de la grande proportion de personnes de 15 à 24 ans qui y travaillent (Forcier *et al.*, 1999). Ces jeunes occupent des postes d'entrée (caissier, emballer et commis). Vu la prédominance de cette tranche d'âge, le passage intergénérationnel ainsi que l'arrimage entre les départs à la retraite et l'arrivée des jeunes travailleurs représentent des enjeux d'importance pour les marchés d'alimentation (Petit et Arsenault-Pelletier, 2009).

Par ailleurs, le travail à temps partiel constitue la manifestation la plus visible de la précarité des emplois du secteur. Dans les magasins d'alimentation, le travail à temps partiel représente plus d'un tiers des emplois offerts (Groupe AGÉCO, 2006). On remarque aussi que le nombre d'heures travaillées hebdomadairement tend légèrement à régresser, se situant à 26,3 heures par semaine en 2009 (Statistique Canada, 2009). L'emploi à temps partiel est assez répandu chez les jeunes âgés de moins de 25 ans, principalement parce qu'ils combinent le travail et les études. Si la présence du travail à temps partiel rend la gestion du personnel plus flexible, elle entraîne cependant une certaine perte de sentiment d'appartenance chez les employés, de même qu'une connaissance souvent moins complète du magasin par ces derniers (Groupe AGÉCO, 2006).

## **La gestion des ressources humaines**

Le secteur des commerces de l'alimentation au Québec comporte certaines particularités quant à la gestion des employés. D'abord, mentionnons que les sièges sociaux des trois grandes bannières participent à la gestion des ressources humaines en imposant certaines pratiques et divers programmes à leurs commerces corporatifs (Petit, 2009). Chez les commerçants franchisés ou affiliés à l'une de ces chaînes, on ne retrouve pas cette uniformisation de la gestion des ressources humaines, car ces derniers sont libres de mettre en pratique ce qui est suggéré par le siège social

et d'utiliser les ressources et outils mis à leur disposition (Petit, 2009). Quant aux commerçants totalement indépendants, il va sans dire que la gestion du personnel se fait selon les besoins, la volonté, les moyens et les habiletés des propriétaires, des directeurs et des superviseurs en place.

En matière de *recrutement*, les méthodes utilisées sont plutôt traditionnelles : candidatures spontanées, annonces dans les journaux, recommandations d'employés, affichage auprès du site de placement en ligne d'Emploi-Québec (Petit, 2009). Les commerces détiennent une politique de recrutement interne pour les postes syndiqués. D'après ce genre de politique, la mobilité verticale forme le mode de recrutement interne privilégié pour assurer le remplacement des postes vacants. C'est ainsi que, par exemple, les commis de rayon sont repérés chez les caissiers et emballeurs et que le renouvellement des assistants-gérants se fait souvent par la promotion des meilleurs commis (Groupe AGÉCO, 2006). Par ailleurs, un phénomène surnommé « les couteaux volants » semble être présent dans un certain nombre de commerces en raison d'une grave pénurie dans la profession de boucher. Celui-ci consiste à recourir à des agences pour obtenir les services d'un boucher expérimenté de manière ponctuelle. Les agences leur offrent toutefois un salaire supérieur à celui du marché (Groupe AGÉCO, 2006; Leduc, 2006).

Pour ce qui est de la *sélection*, le processus est simple, court, voire informel. Après la réception des candidatures, des entrevues sont menées par les superviseurs (gérants de rayon) ou les gestionnaires (professionnels en ressources humaines, propriétaires ou directeurs de magasin). Étant relativement courtes et non structurées, elles portent généralement sur la personnalité, la motivation et les opinions du candidat. Une grille de sélection est rarement utilisée. Les évaluateurs se fient souvent à leur instinct et à leurs préférences personnelles pour rendre leur décision d'embauche, parfois même dès la fin de l'entrevue. Il semble aussi que les évaluateurs doivent diminuer quelque peu leurs exigences d'embauche pour faire face au déficit de main-d'œuvre que connaissent certaines professions du secteur (Petit, 2009).

Les activités d'*accueil* et d'*intégration* des nouveaux employés consistent généralement en la visite des lieux, la communication des politiques en matière de ressources humaines, la présentation des collègues de travail, la formation initiale et la supervision du nouveau arrivé. Les gérants de rayon sont responsables de cette étape, mais les gestionnaires n'effectuent aucun contrôle ou suivi en cette matière. La formation donnée à la recrue est plutôt sommaire, où la formation sur le tas prédomine (Petit, 2009).

Sur le plan de la *rémunération*, les salaires que reçoivent plusieurs des employés du secteur suivent le salaire minimum, tel que l'indique le tableau 2. Les augmentations salariales s'effectuent selon l'ancienneté, c'est-à-dire en fonction du nombre d'heures travaillées. Les employés réguliers du secteur ont droit à un régime standard d'assurances collectives (assurance vie, protection du revenu en cas d'invalidité, assurance santé et assurance facultative pour les soins dentaires) tandis que les employés à temps partiel y ont accès après 1 000 à 1 500 heures de travail. Les commerces corporatifs offrent un régime agréé de retraite alors que les commerces affiliés ou franchisés favorisent un régime enregistré d'épargne-retraite (REÉR) collectif (Petit, 2009).

Les pratiques de *reconnaissance* consistent principalement en l'octroi de primes (ex. : de nuit, de supervision, pour le travail le dimanche<sup>1</sup>) et de bonis (ex. : pour le travail le jour de Noël<sup>2</sup>). Quelques autres pratiques sont mises en place, telles que les activités sociales, la remise de cadeaux, les encouragements et la rétroaction. Il semble toutefois qu'on puisse faire mieux en matière de reconnaissance (Petit, 2009), spécialement auprès des travailleurs de la génération Y (Petit et Arsenault-Pelletier, 2009).

En ce qui concerne le système de *développement des compétences* au sein des magasins d'alimentation, il faut dire qu'il est peu sophistiqué et standardisé. Lorsqu'il y a des activités de formation, elles se réalisent par de la formation « maison » ou à l'extérieur du travail, principalement par de la documentation papier ou multimédia (ordinateur, DVD, vidéos). Les thèmes sur lesquels portent les activités de formation sont essentiellement la sécurité alimentaire, le service à la clientèle, la connaissance des produits, la gestion des ressources humaines ainsi que la santé et sécurité au travail. On prévoit que de nouvelles compétences seront nécessaires pour répondre aux besoins précis et parfois nouveaux de la clientèle (CSMOCA, 2007). À titre d'exemple, les consommateurs recherchent de plus en plus des produits de la mer et des poissons, ce qui exige une connaissance avancée pour ce type de produits. De façon générale, ce sont les employés travaillant dans des rayons spécialisés qui reçoivent davantage de formation (Petit, 2009). D'ailleurs, des programmes de formation spécifiques ont été mis en place par les grands joueurs : l'École des viandes (Sobeys), l'Académie Provigo et l'École des professionnels Metro-Richelieu (Groupe AGÉCO, 2006; Poitras, 2001).

Quant à la *gestion de la carrière*, les plans individualisés de formation et de carrière se font rares (Groupe AGÉCO, 2006). Malgré qu'il soit possible d'évoluer à l'intérieur des épiceries et des supermarchés (ex. : promotions, changements de postes), les possibilités d'avancement demeurent limitées au commerce même. La mobilité interne est cependant facilitée lorsqu'il s'agit de commerces corporatifs (Petit, 2009). Tel que souligné plus tôt, la présence accrue de travail à temps partiel n'aide certainement pas non plus à ce que les gens choisissent de faire carrière dans les commerces. Pour toutes ces raisons, on comprend pourquoi le secteur parvient difficilement à dégager des perspectives d'avenir positives en termes de carrière.

Un autre processus souvent négligé par les magasins d'alimentation est celui de la *gestion du rendement* des employés, lequel n'est pas toujours évalué formellement. La gestion du rendement, lorsqu'on y a recours, se fait à travers une évaluation annuelle où les superviseurs remplissent un formulaire aux critères d'évaluation établis par la direction ou le siège social. Lors d'une courte rencontre avec son subordonné, le superviseur lui fait part des résultats de l'évaluation ainsi que de ses points forts et faibles. Dans de rares cas, un suivi formel est effectué. Une importante lacune de ce processus réside dans l'absence d'objectifs précis et clairs communiqués aux travailleurs par leur superviseur (Petit, 2009).

Concernant l'*organisation du travail*, il est possible pour les employés de bénéficier d'une certaine souplesse dans leurs horaires de travail, ce qui permet de mieux concilier le travail, les études et la vie familiale. Toutefois, la présence de syndicats fait en sorte que l'attribution des

---

<sup>1</sup> En général, la prime de nuit varie entre 0,75 \$/h et 2,00 \$/h. La prime de supervision se situe entre 0,75 \$/h et 1,00 \$/h ou entre 30 \$ et 50 \$ par semaine. La prime pour le travail du dimanche est d'environ 0,85 \$/h.

<sup>2</sup> Le boni de Noël varie en fonction du nombre d'années de service.

horaires de travail demeure tributaire de l'ancienneté. Quant aux mécanismes de participation, ils sont plutôt informels, en ce sens que les travailleurs ayant des suggestions peuvent les transmettre directement à leur supérieur immédiat. D'ailleurs, toute communication entre les supérieurs et les subordonnés s'effectue, de façon générale, beaucoup plus en face à face qu'en réunion (Petit, 2009).

Bien qu'elles soient abordées dans les formations données par les commerces, les notions de *santé et de sécurité au travail* demeurent essentiellement informatives, notamment par les fiches techniques apposées sur les équipements ou la documentation affichée sur les babillards. En plus d'avoir un comité en santé et sécurité au travail, la majorité des commerces font partie d'une mutuelle de prévention, ce qui les amène à respecter les normes établies par celle-ci. Malgré cela, les pratiques en matière de santé et sécurité au travail sont peu développées tout comme celles visant la promotion de la santé individuelle (Petit, 2009). Des études dénotent aussi que les employés des supermarchés souffrent davantage de maux de dos et de troubles musculo-squelettiques que l'ensemble des travailleurs québécois, tous secteurs confondus. Parmi les causes identifiées, l'organisation spatiale, le mobilier et l'aménagement des lieux constituent des facteurs de risque importants (Forcier *et al.*, 1999).

Sur le plan des *relations de travail*, bien que celles-ci varient d'un commerce à l'autre, certaines tendances se dessinent. D'abord, le secteur n'est pas à l'abri des grèves et des lock-out. L'historique syndical des commerces montre qu'employés et employeurs n'hésitent pas à recourir aux conflits de travail pour faire valoir leurs positions, et ce, même dans les entrepôts de distribution (Morin, 2009). Les revendications portent principalement sur les ajustements salariaux, l'obtention du statut de régulier, la conciliation du travail et de la vie personnelle, la procédure d'affichage des postes, la bonification du régime de retraite et l'élimination des disparités entre les travailleurs à temps plein et à temps partiel. En effet, plus de trois quarts des conventions collectives du secteur de l'alimentation comportent des clauses orphelines à propos du salaire et du travail le dimanche (Ministère du Travail, 1999). Des conditions de travail équivalentes à celles accordées dans d'autres épicerie du Québec, spécialement au sein de la même bannière, sont la plupart du temps réclamées par les travailleurs. Il n'est pas rare non plus de voir des fronts communs se former (Lavoie, 2008).

En somme, la gestion des ressources humaines s'effectue de manière assez informelle et présente des lacunes à certains égards. Ceci apparaît inquiétant vu les problématiques importantes d'attraction et de rétention de personnel que vivent les magasins de vente d'aliments. Par exemple, les postes d'entrée affichent un taux de roulement pouvant s'élever jusqu'à 300 % dans certains établissements (Groupe AGÉCO, 2006). Pourtant, certains commerces, tels que Wegmans aux États-Unis, ayant une réalité d'affaires semblable aux commerces québécois mettent de l'avant des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices et adaptées au secteur, et parviennent à des résultats organisationnels et financiers forts appréciables. C'est donc pour mieux outiller les commerces de l'alimentation que le CSMOCA met à leur disposition des conseils précis et des outils de gestion des ressources humaines concrets, que l'on retrouve sous la forme d'un coffret contenant de nombreuses fiches d'informations. L'annexe expose, à titre complémentaire, les principaux conseils et outils fournis par le Comité.

2014-02-13

## Annexe

### Contenu du coffret Des solutions pour tous les jours : Un outil de gestion des ressources humaines offert par le CSMOCA

Genres de conseils fournis		Outils inclus dans le coffret
<b>Recrutement</b>	Façon de décrire un poste et d'établir un profil des talents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guide de rédaction d'un poste;</li> <li>- Modèle de description de poste;</li> <li>- Répertoire des qualités professionnelles.</li> </ul>
	Affichage d'un poste (rédaction, choix des canaux de communication, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liste de ressources externes permettant l'affichage d'un poste;</li> <li>- Guide de rédaction d'une offre d'emploi;</li> <li>- Offre d'emploi type.</li> </ul>
	Réception et analyse des candidatures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exemple de formulaire de demande d'emploi.</li> </ul>
	Préparation et réalisation d'une entrevue; sélection d'un candidat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grille d'entrevue de sélection;</li> <li>- Liste de questions à poser et à éviter lors de l'entrevue;</li> <li>- Formulaire de prise de références.</li> </ul>
<b>Embauche</b>	Accueil et intégration de nouveaux employés; Coaching/Mentorat (rôles, choix du coach, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aide-mémoire pour l'accueil;</li> <li>- Trucs pour favoriser l'intégration des personnes immigrantes.</li> </ul>
<b>Rémunération</b>	Types de rémunération (monétaires et non monétaires); Leur application et leur gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liste d'organismes permettant de soutenir l'activité de rémunération (Régime des rentes du Québec, Commission de l'équité salariale, Commission des normes du travail, etc.).</li> </ul>
<b>Gestion d'employés</b>	Se connaître en tant que gestionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liste de questions pour réfléchir sur ses compétences de gestionnaire;</li> <li>- Guide sur la communication efficace et la gestion des conflits.</li> </ul>
	Contenu d'une évaluation de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulaire d'évaluation du rendement;</li> <li>- Formulaire de révision du salaire;</li> <li>- Suivi historique d'un employé (date d'embauche, salaires et fonctions passés, etc.).</li> </ul>
	Motivation des employés; Gestion de comportement ou de rendement inadéquats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liste de gestes, d'actions et de récompenses simples à mettre en œuvre pour favoriser l'engagement et la fidélité des employés.</li> </ul>
	Transmission de connaissances; Types de formation pertinents et accessibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répertoire des métiers et des professions du commerce de l'alimentation;</li> <li>- Participation à un Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) en partenariat avec Emploi Québec pour certaines fonctions (ex. : boucher).</li> </ul>
<b>Terminaison d'emploi</b>	Réalisation d'une terminaison d'emploi, quelle que soit sa forme (départ volontaire, congédiement, licenciement)	

Source : CSMOCA (2010)

## Bibliographie

- BEAULIEU, Mario, Francine CHERCUIITTE, Félicien HITAYEZU, Hugues KIMPTON, Hugo LEFEBVRE, Daniel RICHARD, Mario RINGUETTE, Josée ROBITAILLE et Yvon ST-AMOUR (2009). *Activité bioalimentaire au Québec en 2008 – Bilan et perspectives*, Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Direction générale des politiques agroalimentaires, 50 p.
- BOUDREAU, Yvon, Jean-José GRAND, Félicien HITAYEZU, Josée ROBITAILLE et Yvon ST-AMOUR (2012). *Activité bioalimentaire au Québec en 2011 – Bilan et perspectives*, Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Direction générale des politiques agroalimentaires, 65 p.
- CENTRE DE FORMATION DE L'ALIMENTATION ET DU COMMERCE DU QUÉBEC (CFACQ) (2010). *Site internet du Centre* [en ligne], Montréal, Centre de formation de l'alimentation et du commerce du Québec [référence du 7 janvier 2010]. <<http://www.cfacq.ca>>.
- COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DU COMMERCE DE L'ALIMENTATION (CSMOCA) (2011). *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation au Québec*, Montréal, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation, 32 p.
- COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DU COMMERCE DE L'ALIMENTATION (CSMOCA) (2010). *Site internet du Comité* [en ligne], Montréal, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation [référence du 7 janvier 2010]. <<http://www.csmoca.org>>.
- COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DU COMMERCE DE L'ALIMENTATION (CSMOCA) (2007). *Rapport de planification stratégique*, Montréal, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation, 30 p.
- COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DU COMMERCE DE L'ALIMENTATION (CSMOCA) (2004a). *Trousse pédagogique 1.1 Description générale de la profession*, Montréal, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation, 7 p.
- COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DU COMMERCE DE L'ALIMENTATION (CSMOCA) (2004b). *Trousse pédagogique 2.1 Portrait de l'industrie*, Montréal, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation, 14 p.
- COUTURE, Guillaume, Félicien HITAYEZU et Berchmans NTIBASHOBOYE (2007). « La dynamique de la distribution alimentaire, d'hier à aujourd'hui – Une meilleure compréhension de l'évolution de la distribution alimentaire au Québec et de la place des acteurs actuels », *BioClips+*, vol. 10, n° 2, 20 p.
- COUTURE, Guillaume, Félicien HITAYEZU, Berchmans NTIBASHOBOYE et Josée ROBITAILLE (2009). *Bottin statistique de l'alimentation – Édition 2008*, Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Direction générale des politiques agroalimentaires, 119 p.
- FÉDÉRATION DU COMMERCE (2010). « Les secteurs de la Fédération du commerce – CSN », [en ligne], Montréal, Fédération du commerce [référence du 6 janvier 2010].

<[http://www.fc.csn.qc.ca/pregenerate/cmsFrameMain\\_FR\\_home.html?Lang=FR&ParentID=home](http://www.fc.csn.qc.ca/pregenerate/cmsFrameMain_FR_home.html?Lang=FR&ParentID=home)>.

- FORCIER, Lina, Sylvie BEAUREGARD, Claire LAPOINTE, Monique LORTIE, Jacques LEMAIRE, Ilkka HUORINKA, Peter BUCKLE et Jean-Guy RICHARD (1999). *La santé et sécurité au travail dans les supermarchés – Résumé*, Montréal, Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST), 7 p.
- GRIL, Emmanuelle (2009). « Assurer une relève diversifiée », *Effectif*, vol. 12, n° 5, novembre/décembre 2009.
- GROUPE AGÉCO (2006). Entre la nostalgie Steinberg et la Génération Y, un commerce de l'alimentation en quête d'identité : Analyse du marché de l'emploi et des besoins en matière de main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec, 2006, Montréal, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation, 100 p.
- HITAYEZU, Félicien (2008). *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec – Estimations pour 2007*, Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Direction générale des politiques agroalimentaires, 164 p.
- HUBERT, Jean-Jacques. « Le CTAC en congrès – Les fabricants affichent leurs couleurs », *L'Alimentation*, vol. 43, mai 2003, 59 p.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (ISQ) (2009). « Population active, emploi et nombre de chômeurs, données désaisonnalisées, par région métropolitaine de recensement, Québec, 3<sup>e</sup> trimestre 2008 au 3<sup>e</sup> trimestre 2009 » [en ligne], Québec, Institut de la statistique du Québec [référence du 5 janvier 2010]. <[http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march\\_travl\\_remnr/parnt\\_etudn\\_march\\_travl/pop\\_ac\\_tive/stat\\_reg/rmr\\_nombre\\_trim.htm#Ensemble\\_Quebec](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/parnt_etudn_march_travl/pop_ac_tive/stat_reg/rmr_nombre_trim.htm#Ensemble_Quebec)>.
- JACOBSON, Paul (n.d.). *La structure du commerce de détail au Canada*, rapport de recherche, Ottawa, Industrie Canada, 126 p.
- LAVOIE, Jean-Pascal (2008). « Les employés du Maxi Louis-XIV votent pour un retour au boulot », *Le Soleil*, dimanche 21 décembre 2008, p. 5.
- LAWLER, Edward E. III et James O'TOOLE (2006). *The New American Workplace*, New York, Palgrave Macmillan, 260 p.
- LEDUC, Gilbert (2006). « La pénurie force les marchés d'alimentation à recourir à des agences de placement », *La Presse*, samedi 2 décembre 2006, Carrières et professions, p. 11.
- LESSARD, Denis (2006). « Dépôt du projet de loi sur les heures d'ouverture des commerces », *La Presse*, samedi 2 décembre 2006, Politique, p. A11.
- MARQUIS, Michel et Félicien HITAYEZU (2002). « Intégration et coordination verticales dans la distribution alimentaire : Les expériences d'intervenants majeurs », *BioClips+*, vol. 5, n° 4, 12 p.
- MÉNARD, Louis, Ella DIEUDONNÉ, Dimitri FRAEYS DE VEUBEKE, Hélène ROCHON, Mélanie ROBITAILLE, Michel ZINS, Renée DUBÉ et Catherine GOBEIL (2009). *Étude de la dynamique et des tendances des marchés au sein du secteur agroalimentaire québécois*, Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 106 p.



- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC (MAPAQ) (2009). « Statistiques sur la distribution alimentaire » [en ligne], Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec [référence du 5 janvier 2010]. <<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/md/statistiques/distribution/>>.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC (MAPAQ) (2008). *L'emploi bioalimentaire au Canada de 1991-2008*, fichier Excel, Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL (1999). Les clauses « orphelin » : Analyse de conventions collectives du secteur municipal et du secteur du commerce de détail – magasins d'alimentation, Québec, ministère du Travail, Direction des études et des politiques, 25 p.
- MORIN, Annie (2009). « Conflit à l'entrepôt de Métro », *Le Soleil*, mardi 7 juillet 2009, p. 6.
- PELLETIER, Normand (1999). *Clauses de disparité de traitement*, Étude d'impact, Québec, ministère du Travail, 32 p.
- PETIT, Méline (2008). *Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y*, Rapport n° 1 : Recension des écrits, Montréal, HEC Montréal, 71 p.
- PETIT, Marie-Pier et Fanny ARSENAULT-PELLETIER (2009). *Enquête sur la génération Y*, Rapport n° 3, Montréal, HEC Montréal, 90 p.
- PETIT, Méline (2009). *Les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y dans le secteur du commerce de l'alimentation*, Rapport n° 2, Montréal, HEC Montréal, 101 p.
- POITRAS, Annick, Nadia BERGERON et Claudia LAROCHELLE (2001). *Les carrières du commerce de l'alimentation*, Secteur/Fiche n° 9, Les éditions Jobboom, 6 p.
- STATISTIQUE CANADA (2009). *Emploi, gains et durée du travail*, rapport de recherche n° 72-002- X au catalogue de Statistique Canada, Ottawa, Statistique Canada, Division de la Statistique du travail, 393 p.
- TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES UNIS DE L'ALIMENTATION ET DU COMMERCE (TUAC-CANADA) (2010). *Site internet du syndicat* [en ligne], Rexdale, TUAC-Canada [référence du 6 janvier 2010]. <<http://www.tuac.ca>>.
- TUTUNJIAN, Jerry (2006). « 2005 Market Survey », *Canadian Grocer*, vol. 120, n° 1, p. 40-46.