

3

ALIMENTATION ET TOURISME

DISTRIBUTION DES ALIMENTS

ÉTUDE
PRÉLIMINAIRE

la
FORMATION
PROFESSIONNELLE et
TECHNIQUE

Québec 

**ALIMENTATION ET
TOURISME**

**DISTRIBUTION
DES ALIMENTS**

*ÉTUDE
PRÉLIMINAIRE*

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, 2000 – 00-0404

ISBN : 2-550-36296-9

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2000

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tous les représentants et représentantes des entreprises du domaine de la distribution alimentaire qui ont collaboré à notre enquête sans qui cette étude n'aurait pu être effectuée.

CETTE ÉTUDE A ÉTÉ RÉALISÉE POUR LE

Ministère de l'Éducation du Québec
Direction générale de la formation professionnelle et technique

SOUS LA SUPERVISION DE :

Pierre Hardy, coresponsable du secteur Alimentation et Tourisme
Linda Jacques, coresponsable du secteur Alimentation et Tourisme
Guy Mercure, conseiller en planification

RECHERCHE ET RÉDACTION

Line Côté
Francine LeBlanc
Groupe Réseau Conseil

RÉVISION LINGUISTIQUE

Sous la responsabilité des
Services des publications du ministère de l'Éducation

ÉDITIQUE

Céline Théberge
Agente de secrétariat

Sommaire

La présente étude porte sur trois fonctions de travail du domaine de la distribution alimentaire : les gestionnaires de commerce de détail en alimentation, les acheteurs et acheteuses de commerce de gros et de détail ainsi que les représentants et représentantes des ventes.

Le domaine de la distribution alimentaire est en pleine mutation : de profondes transformations modifient les pratiques commerciales et les façons de faire des entreprises du domaine. Les consommateurs étant de plus en plus exigeants, le service à la clientèle est l'un des premiers facteurs de succès dans un environnement hautement compétitif. La demande de produits frais et variés, de mets préparés, la garantie d'hygiène et de salubrité des aliments exigent des employés capables de comprendre les besoins des consommateurs et d'y répondre. Tous les membres du réseau de la distribution alimentaire doivent être à l'affût des nouvelles tendances en consommation pour adapter leurs stratégies afin de se distinguer par les produits et les services offerts.

Pour demeurer compétitives, les entreprises investissent dans de nouvelles technologies afin d'améliorer leur performance. L'utilisation maximale de l'information transmise par les systèmes informatiques vise à faciliter la gestion des produits en magasin. L'approvisionnement « juste-à-temps » est l'une des stratégies privilégiées pour éliminer les coûts excédentaires au sein de la chaîne d'approvisionnement alimentaire. La gestion par catégorie permet de rechercher la rentabilité maximale et d'assurer une gestion stratégique de chacune des catégories de produits.

Tant de changements ne peuvent se faire sans une préparation consciencieuse du personnel qui doit acquérir de nouvelles compétences. Jadis, un minimum de formation et de capitaux suffisaient pour assurer l'exploitation adéquate d'un marché d'alimentation. Ce n'est plus le cas. Aujourd'hui, on exige que les gestionnaires, les acheteuses et les acheteurs et les représentantes et les représentants rehaussent leur niveau de compétence pour être en mesure de relever avec succès les nouveaux défis.

Pour la présente étude, des entrevues ont été menées auprès de 37 entreprises du domaine de la distribution alimentaire. Fabricants, courtiers, grossistes et distributeurs ont été rencontrés pour comprendre les besoins associés aux compétences nécessaires pour exercer les trois fonctions de travail visées. Ces entrevues nous ont permis de comprendre que plusieurs entreprises du domaine de la distribution alimentaire éprouvent des difficultés à recruter une main-d'œuvre possédant les compétences recherchées et doivent, de plus, enrichir les compétences du personnel déjà en poste.

Pour les *gestionnaires*, le manque de compétence s'explique par le faible taux de scolarisation de cette main-d'œuvre. Les grandes entreprises comme Loblaw, Métro-Richelieu, Sobeys et Les Dépanneurs Couche-tard se sont toutes données comme priorité de relever le niveau de compétences de leurs gestionnaires. Il en va de leur compétitivité. Malheureusement, elles éprouvent de la difficulté à attirer et à conserver les diplômées et diplômés du collégial ou de l'université. C'est pourquoi, la plupart d'entre elles ont mis en place un système de promotion à l'interne qui leur permet de repérer les personnes qui ont du potentiel qu'elles formeront pour combler les lacunes de compétences.

Déplorant le peu d'adéquation de l'offre de formation continue des réseaux d'enseignement, les grandes entreprises du domaine de la distribution alimentaire se sont dotées d'un programme interne de formation en gestion. Toutefois, l'étude fait clairement ressortir que toutes préféreraient que la formation qu'elles offrent soit une formation qualifiante, c'est-à-dire qu'elle puisse mener à une attestation reconnue par le réseau de l'enseignement. Dans ce but, plusieurs transigent ou ont transigé avec un établissement d'enseignement pour structurer des programmes de formation continue sur mesure. Malheureusement, peu d'expériences semblent avoir été satisfaisantes. De l'avis de ces entreprises, quatre conditions président au succès d'un tel partenariat : la souplesse pour adapter les contenus au domaine de la distribution alimentaire, l'utilisation des personnes-ressources du domaine alimentaire comme formateur-expert, une approche de formation favorisant l'alternance travail-études et finalement, une reconnaissance officielle des acquis de formation.

Pour les *acheteurs et acheteuses*, la situation est un peu différente. Près de 60 % d'entre eux sont titulaires d'un diplôme d'études post-secondaires. Les pratiques de recrutement ont généralement privilégié deux cheminements professionnels : avec diplôme et sans diplôme. Ainsi, plusieurs des acheteurs ou acheteuses en emploi ont un DEC (25 %), principalement en *Techniques administratives* ou un baccalauréat en administration des affaires (15 %). Les acheteurs ou acheteuses actuellement en poste ont besoin d'une mise à jour de leurs connaissances pour maîtriser les nouvelles façons de faire et les nouveaux outils de travail. Par ailleurs, l'étude de l'offre de formation initiale nous a amenés à constater que la révision du DEC en *Techniques administratives*, effectuée en 1998-1999, ne met l'accent que sur les aspects administratifs de cette fonction de travail. Nous estimons que d'autres compétences sont importantes, soit celles liées au comportement du consommateur, au marketing et à la mise en marché et qui font partie du programme *Gestion commerciale*. Nous proposons donc l'aménagement de passerelles entre les deux programmes afin de permettre aux étudiantes et étudiants d'acquérir les compétences recherchées sur le marché du travail. Aussi, une analyse de situation de travail nous apparaît-elle nécessaire pour faire clairement ressortir les compétences nécessaires à l'exercice de cette fonction de travail.

Quant aux *représentantes et représentants des ventes*, dont le travail peut adopter diverses formes, leur rôle dans le domaine de la distribution alimentaire est en redéfinition. Elles et ils continueront à prendre des commandes téléphoniques et à faire du télémarketing. Sur le terrain, elles et ils délaisseront la vente traditionnelle pour devenir des « marchandiseurs » au service des commerces de détail. Les vendeuses et vendeurs « senior », qui transigent habituellement directement avec les grossistes pour introduire les produits représentés dans les grandes chaînes d'alimentation, deviendront des « capitaines de catégories », c'est-à-dire qu'ils seront responsables de la mise en marché d'une catégorie complète de produits alimentaires plutôt qu'un seul produit. Un dernier groupe destiné au commerce international s'investira davantage dans l'import/export. Ces nouveaux rôles posent le problème de l'adéquation des critères de sélection en vue de l'admission dans les nombreux programmes d'études offerts. Enfin, les programmes d'études devront, en plus de développer des compétences liées à la représentation ou à la vente, former des spécialistes du marketing de catégories de produits alimentaires.

Compte tenu des besoins de formation relevés, nous estimons que l'offre de formation initiale la plus susceptible de développer les compétences requises est celle du secteur de formation Administration, commerce et informatique. Puisque les fonctions de travail étudiées relèvent du domaine des affaires, nous croyons que l'offre de formation devrait être faite par ce secteur de formation, ce qui permettrait d'éviter un ensemble de chevauchements coûteux entre les divers secteurs de formation. Par ailleurs, il nous apparaît important que les étudiantes et les étudiants puissent connaître les différents secteurs d'exercice de ces fonctions de travail. Nous proposons donc que l'offre de formation présentement à l'étude soit révisée avant son adoption pour s'assurer que les besoins liés aux trois fonctions de travail étudiées soient pris en considération et que des options de spécialisation en alimentation soient mises en œuvre. Nous suggérons aussi que les secteurs de formation intéressés par l'alimentation¹ développent un partenariat avec le secteur Administration, commerce et informatique afin de concevoir une offre de formation qui tienne compte des particularités de la distribution alimentaire. De plus, pour valider l'adéquation de cette offre de formation, il nous apparaît essentiel de bâtir une autre alliance stratégique, cette fois avec les entreprises du domaine de la distribution alimentaire.

Enfin, pour assurer la rentabilité d'un tel investissement, il sera nécessaire de prévoir des activités de promotion de ces carrières auprès de l'effectif étudiant pour faire connaître les entreprises du domaine de la distribution alimentaire comme étant des employeurs importants. Parallèlement, le réseau de l'enseignement devra innover afin de concevoir des moyens plus efficaces pour promouvoir son offre de formation initiale et continuer de la faire mieux connaître des entreprises du domaine de la distribution alimentaire.

1. Nous pensons principalement au secteur de formation Alimentation et tourisme ainsi qu'au secteur de formation Santé.

Table des matières

Liste des tableaux	IX
1 INTRODUCTION.....	1
2 OBJECTIFS DE L'ÉTUDE PRÉLIMINAIRE.....	3
2.1 Buts de l'étude et délimitation du champ de recherche.....	3
2.2 Méthodologie.....	4
2.2.1 Recherche documentaire	4
2.2.2 Enquête	4
2.2.2.1 Critères d'échantillonnage.....	5
2.2.2.2 Étapes de l'enquête.....	5
2.2.3 Rapport de recherche.....	6
3 DOMAINE DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE	9
3.1 Sous-domaine du commerce de détail en alimentation.....	10
3.1.1 Structure et importance du commerce de détail en alimentation.....	10
3.1.2 Grands acteurs du commerce de détail en alimentation.....	11
3.1.3 Dynamique du sous-domaine du commerce de détail en alimentation.....	17
3.2 Sous-domaine du commerce de gros en alimentation	19
3.2.1 Structure et importance du commerce de gros en alimentation.....	19
3.2.2 Grands acteurs du commerce de gros en alimentation.....	21
3.2.3 Marché HRI au Québec.....	22
3.2.3.1 Composition du marché HRI	23
3.2.3.2 Description du réseau de distribution du marché HRI.....	24
3.3 Facteurs de changement ayant un impact significatif sur l'évolution du domaine de la distribution alimentaire	26
4 ÉCHANTILLONNAGE POUR CHACUNE DES FONCTIONS DE TRAVAIL À L'ÉTUDE.....	33
5 CONSTATS POUR LES FONCTIONS DE GESTION DES COMMERCE DE DÉTAIL EN ALIMENTATION.....	37
5.1 Description des conditions d'exercice pour les fonctions de gestion des commerces de détail en alimentation.....	37
5.1.1 Principales caractéristiques de la gestion des commerces d'alimentation	38
5.1.2 Conditions particulières d'exercice de la fonction de gestionnaire de commerce de détail en alimentation.....	40
5.1.3 Cheminement professionnel et relève des gestionnaires des commerces de détail en alimentation	43
5.2 Problématique de main-d'œuvre reliée aux fonctions de gestion dans un commerce de détail en alimentation.....	43
5.2.1 Situation de l'embauche et perspectives professionnelles.....	43
5.2.2 Compétences requises pour faire face au futur	44
5.3 Principaux constat relatifs au marché du travail	46
5.4 Constats sur l'offre de formation actuelle de la main-d'œuvre dans le sous-domaine du commerce de détail en alimentation	47
5.4.1 Programmes de formation professionnelle à l'enseignement secondaire.....	47
5.4.2 Programmes de formation technique à l'enseignement collégial.....	50
5.4.3 Programmes d'enseignement universitaire	54
5.4.4 Autres formations disponibles	55

5.5	Constats sur l'adéquation de l'offre de formation et les besoins du marché du travail	56
5.5.1	Constats sur l'évolution de la fonction de travail gestionnaire dans un commerce de détail en alimentation.....	56
5.5.2	Constats sur l'offre de formation.....	58
5.6	Harmonisation des programmes d'études menant à la fonction de gestionnaire de magasin d'alimentation	61
6	CONSTATS POUR LA FONCTION ACHETEUR / ACHETEUSE DES COMMERCES DE GROS ET DE DÉTAIL (CNP 6233)	63
6.1	Description des conditions d'exercice Acheteur/acheteuse de commerce de gros et de détail.....	63
6.1.1	Principales caractéristiques de la fonction de travail Acheteuse/acheteur des commerces de gros et de détail	63
6.1.2	Conditions particulières d'exercice propres à la fonction de travail Acheteuse et acheteur des commerces de gros et de détail (CNP 6233) dans le domaine de la distribution alimentaire.....	64
6.1.3	Cheminement professionnel de l'acheteur et de l'acheteuse des commerces de gros et de détail	66
6.2	Problématique de main-d'œuvre reliée à la fonction d'acheteur et d'acheteuse des commerces de gros et de détail.....	67
6.2.1	Situation de l'embauche et perspectives professionnelles.....	67
6.2.2	Profil des compétences actuelles en fonction des besoins pour faire face au futur ..	68
6.3	Principaux constat relatifs au marché du travail	69
6.4	Constats sur l'offre de formation actuelle pour les postes d'acheteuse et acheteur des commerces de gros et de détail	70
6.4.1	Programmes de formation professionnelle à l'enseignement secondaire.....	70
6.4.2	Programmes de formation technique à l'enseignement collégial.....	72
6.4.3	Programmes de formation à l'enseignement universitaire	74
6.4.4	Autres formations disponibles	75
6.5	Constats sur l'adéquation de l'offre de formation et des besoins du marché du travail	75
6.5.1	Constats sur l'évolution de la fonction de travail Acheteur et acheteuse de commerce de gros et de détail	75
6.5.2	Constats sur l'offre de formation.....	76
6.6	État de la situation relative au besoin d'harmonisation des programmes d'études pour les acheteurs et acheteuses des commerces de gros et de détail.....	76

7	CONSTATS POUR LA FONCTION REPRÉSENTANTE, REPRÉSENTANT DES VENTES NON TECHNIQUES, VENTE EN GROS (CNP 6411).....	77
7.1	Description des conditions d'exercice pour la fonction de représentant, représentante des ventes non techniques, vente en gros.....	77
7.1.1	Principales caractéristiques de la fonction de représentant, représentante des ventes non techniques, vente en gros (CNP 6411).....	78
7.1.2	Conditions particulières d'exercice propres à la fonction de représentant et représentante des ventes non techniques, vente en gros dans le domaine de la distribution alimentaire.....	79
7.1.3	Cheminement professionnel des représentantes, représentants des ventes non techniques, ventes en gros.....	81
7.2	Problématique de main-d'œuvre reliée à la fonction de représentant, représentante des ventes non techniques, vente en gros dans le domaine de la distribution alimentaire	81
7.2.1	Situation relative à l'embauche et aux perspectives professionnelles	81
7.2.2	Profil des compétences requises en fonction des besoins pour faire face au futur ...	83
7.3	Principaux constats relatifs au marché du travail	85
7.4	Constats sur l'offre de formation actuelle pour le poste de représentant / représentante des ventes non techniques, ventes en gros	85
7.4.1	Programmes de formation professionnelle à l'enseignement secondaire.....	85
7.4.2	Programmes de formation technique à l'enseignement collégial.....	88
7.4.3	Programmes de formation à l'enseignement universitaire	91
7.4.4	Autres formations disponibles	92
7.5	Constats sur l'adéquation de l'offre de formation et des besoins du marché du travail	93
7.5.1	Constats sur l'évolution de la fonction de travail représentante, représentant des ventes	93
7.5.2	Constats sur l'offre de formation.....	94
7.6	État de la situation relative au besoin d'harmonisation des programmes d'études pour les représentantes, représentants des ventes non techniques, vente en gros	94
8	PISTES D'ACTIONS PROPOSÉES POUR UN PLAN D'INTERVENTION.....	97
8.1	Constats généraux et pistes d'action	97
8.2	Pistes d'action liées aux fonctions de travail à l'étude.....	100
8.2.1	Pistes d'action pour la fonction de travail gestionnaire de commerce de détail en alimentation	100
8.2.2	Pistes d'action propres à la fonction de travail acheteur, acheteuse de commerce de gros et de détail	101
8.2.3	Pistes d'action propres à la fonction de travail représentant, représentante des ventes, vente en gros	102
9	CONCLUSION	103

ANNEXES	105
Composition de l'échantillon	107
Questionnaire d'entrevue-Commerce de détail Gestionnaire.....	111
Questionnaire d'entrevue - Commerce de gros Acheteurs/Représentants des ventes.....	121
Bibliographie.....	137

Liste des tableaux

Tableau 1	Carte du domaine de la distribution alimentaire	10
Tableau 2	Part de marché des chaînes d'alimentation au Québec	11
Tableau 3	Portrait des chaînes Provigo Distribution	12
Tableau 4	Portrait des chaînes Métro-Richelieu	13
Tableau 5	Portrait des chaînes SOBEYS.....	14
Tableau 6	Répartition des magasins de détail en alimentation	15
Tableau 7	Ventes au détail en alimentation	15
Tableau 8	Part des sous-secteurs du bioalimentaire au PIB	16
Tableau 9	Emplois créés dans l'industrie bioalimentaire	16
Tableau 10	Nombre d'habitants par commerces de détail en alimentation	17
Tableau 11	Le profil ethnique au Québec	18
Tableau 12	Répartition des entreprises sollicitées et des entreprises jointes	35
Tableau 13	Données sur les gestionnaires des commerces de détail en alimentation au Québec.....	38
Tableau 14	Niveau de scolarité des détaillants en alimentation au Québec	39
Tableau 15	Profil de compétences de la ou du gestionnaire de magasin d'alimentation.....	41
Tableau 16	Compétences recherchées chez les gestionnaires	45
Tableau 17	Offre de formation initiale liée à l'enseignement secondaire dans le secteur de formation Alimentation et tourisme	48
Tableau 18	Offre de formation initiale d'autres secteurs de formation	49
Tableau 19	Offre de formation initiale de niveau collégial pour la fonction gestionnaire d'un commerce de détail en alimentation.....	50
Tableau 20	Situation des diplômés au programme d'études <i>Techniques administratives, option Marketing</i>	51
Tableau 21	Offre de formation continue en lien direct avec la fonction de gestionnaire de commerce de détail en alimentation.....	53
Tableau 22	Données sur la main-d'œuvre Acheteur/ acheteuse des commerces de gros et de détail.....	63
Tableau 23	Données sur la main-d'œuvre occupant les fonction d'acheteuse/acheteur des commerces de gros et de détail en alimentation	64
Tableau 24	Profil des compétences souhaitées pour les acheteuses et acheteurs des commerces de gros et de détail.....	69
Tableau 25	Offre de formation initiale liée à l'enseignement secondaire pour les acheteuses et acheteurs des commerces de gros et de détail.....	71
Tableau 26	Offre de formation de niveau collégial liée à la fonction de travail Acheteur et acheteuse de gros et de détail.....	73
Tableau 27	Offre de formation universitaire pour la fonction Acheteur et acheteuse des commerces de gros et de détail.....	74
Tableau 28	Données sur la main-d'œuvre représentante et représentant des ventes non techniques, ventes en gros	78
Tableau 29	Profil des compétences souhaitées pour les représentantes, représentants des ventes non techniques, vente de gros.....	84
Tableau 30	Situation des diplômées et diplômés du programme d'études <i>Vente conseil</i> (DEP).....	86
Tableau 31	Offre de formation initiale au secondaire pour la fonction de représentant, représentante des ventes.....	86
Tableau 32	Offre de formation continue au secondaire pour la fonction de représentant, représentante des ventes.....	87
Tableau 33	Situation des diplômées et des diplômés du programme d'études <i>Représentation</i> (ASP)...	88
Tableau 34	Offre de formation initiale au collégial liée au secteur de formation Administration, commerce et informatique (01)	89
Tableau 35	Offre de formation continue au collégial liée au secteur de formation Administration, commerce et informatique (01)	90
Tableau 36	Offre de formation universitaire initiale liée à la fonction de travail représentante, représentant des ventes	91
Tableau 37	Offre de formation universitaire continue liée à la fonction de travail représentante, représentant des ventes	92

1 Introduction

Capter la dynamique d'un secteur d'activité en pleine mutation est un immense défi, particulièrement lorsqu'il s'agit de la distribution des aliments, domaine en pleine effervescence. Chaque jour, l'aménagement de la carte du secteur, au Québec, se transforme à la suite de fusions, d'acquisitions, de réorganisations majeures ou de l'évolution des technologies. Les conditions qui affectent cet environnement sont en mouvement constant.

Il va sans dire que la formation et l'expérience des principaux acteurs qui y travaillent constituent la pierre angulaire de la survie des entreprises du secteur. C'est pourquoi nous avons exploré l'incidence des changements observés sur les pratiques professionnelles en distribution alimentaire. Ceux-ci ont affecté l'évolution de certaines fonctions de travail qui font maintenant face à des défis qui exigent de nouvelles compétences. C'est pour ces raisons qu'un groupe de travail, créé à la suite du Forum des décideurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire du printemps 98, s'est fixé comme priorité d'élever le niveau de formation des dirigeants et de la main-d'œuvre du secteur agroalimentaire. Les instances gouvernementales intéressées par cet objectif, soit le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), le ministère de l'Éducation (MEQ) ainsi qu'Emploi-Québec, se sont engagées à présenter une offre de formation concertée pour le 31 mars 2000.

2 Objectifs de l'étude préliminaire

2.1 Buts de l'étude et délimitation du champ de recherche

Le mandat vise la réalisation d'une étude préliminaire faisant suite aux pistes d'action issues du portrait de secteur de formation Alimentation et tourisme. Plus particulièrement, cette étude a permis de relever des besoins de formation pour certaines fonctions de travail liées à la gestion des commerces en alimentation ainsi qu'à l'achat et à la vente des aliments. Depuis quelques années, certaines associations du domaine de la distribution alimentaire réclament des programmes d'études qui préparent à exercer ces fonctions de travail. Le portrait de secteur de formation « Alimentation et tourisme » dégage, lui aussi, des pistes d'actions pour la poursuite des travaux en formation professionnelle et technique et plus particulièrement, trois professions y sont ciblées:

- directrice, directeur de la vente au détail (CNP 0621-6211)
- acheteuse, acheteur de commerce de gros et de détail (CNP 6233)
- représentante, représentant des ventes non techniques, vente en gros (CNP 6411)

Le but de la présente étude est de recueillir des renseignements complémentaires au portrait de secteur de formation. L'objectif est de dégager une vision plus précise de ces fonctions de travail. Cet exercice permettra de tirer des conclusions tangibles quant à la gestion et, potentiellement, le développement d'une offre de formation cohérente, réaliste et adaptée aux besoins du marché du travail.

Pour la Direction générale de la formation professionnelle et technique, la gestion efficace d'un secteur de formation doit s'appuyer sur une connaissance approfondie des priorités de formation de la main-d'œuvre. Ainsi, l'étude préliminaire prévue devra fournir l'information pertinente qui permettra de proposer des orientations significatives et fondées pour guider le choix des décideurs d'élaborer ou non une offre de formation.

L'étude devra donc cerner et documenter les paramètres critiques qui définissent la réalité de l'offre et de la demande pour chacune des fonctions de travail. Elle traitera, ensuite, de l'adéquation entre les compétences souhaitées pour exercer chacune des fonctions de travail et les compétences acquises par les programmes d'études existants. L'étude préliminaire devra, finalement, évaluer la pertinence de concevoir de nouveaux programmes, d'aménager des passerelles avec des programmes d'autres secteurs de formation ou bien d'intégrer au secteur de formation Alimentation et tourisme certains programmes appartenant à d'autres secteurs de formation.

Bref, les cinq objectifs principaux de l'étude préliminaire sont les suivants :

- Préciser les besoins qualitatifs de formation en cernant les compétences requises pour exercer chacune des fonctions de travail retenues.
- Décrire l'état de l'offre de formation actuelle par rapport aux fonctions de travail ciblées.
- Évaluer l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail.
- Établir la pertinence de réviser, d'harmoniser, d'intégrer ou de retirer certains programmes d'études et d'en élaborer de nouveaux.
- Tirer des conclusions et proposer des pistes d'action relatives à l'offre de formation pour le domaine de la distribution des aliments faite par le sous-secteur de formation Alimentation et, le cas échéant, affectant d'autres secteurs de formation.

2.2 Méthodologie

L'étude préliminaire est soumise aux conditions de réalisation définies par la Direction générale de la formation professionnelle et technique. C'est ainsi que le cheminement global se divise en trois étapes principales : la recherche documentaire, l'enquête et le rapport de recherche.

2.2.1 Recherche documentaire

L'étude préliminaire offre d'abord une vision d'ensemble du domaine de la distribution alimentaire. Un certain nombre de travaux ont été consultés afin de procéder à un inventaire des données existantes et de préciser la nature de l'information supplémentaire à obtenir.

Pour mener à bien cette recherche documentaire, nous nous sommes assurés de répertorier l'ensemble des données disponibles :

- la description du portrait économique et de la structure du domaine de la distribution alimentaire;
- l'identification des entreprises du domaine de la distribution alimentaire où évoluent les différentes fonctions de travail rattachées aux axes de recherche (gestion des commerces de détail en alimentation, courtage alimentaire ou vente et achat d'aliments et import/export);
- la description des caractéristiques significatives de la main-d'œuvre occupant les fonctions de travail visées, des entreprises et de leurs conditions de travail;
- la documentation des facteurs d'évolution et des tendances significatives qui affectent les fonctions de travail ciblées;
- l'inventaire des programmes d'études préparant à l'exercice des fonctions de travail ciblées;
- l'inventaire des établissements d'enseignement (secondaire, collégial et universitaire) offrant des programmes d'étude pertinents à l'exercice des fonctions de travail;
- l'évolution de l'effectif étudiant des programmes visés par l'étude préliminaire et l'évolution des diplômées et des diplômés de ces programmes.

Cette information a été utilisée pour circonscrire adéquatement le champ de recherche et pour préparer le contenu de la seconde étape de réalisation de l'étude préliminaire, soit l'enquête.

2.2.2 Enquête

L'enquête proprement dite avait pour but de recueillir, auprès d'entreprises représentatives du domaine de la distribution des aliments et d'informateurs clés sur les différentes fonctions de travail, l'information manquante suite au portrait de secteur de formation et à la recherche documentaire. Pour mener cette enquête, nous avons dû procéder :

- à la mise au point de l'échantillonnage des entreprises à consulter pour recueillir les données utiles à l'établissement des besoins de formation sur le plan qualitatif;
- à la préparation et à la validation des instruments d'enquête².

2. Nous tenons à remercier M. Pierre Brault, ainsi que Mme Francine Gagné qui ont gracieusement accepté de valider nos outils de collecte de données.

2.2.2.1 Critères d'échantillonnage

Le repérage initial des entreprises rattachées au domaine de la distribution des aliments a été fait, dans un premier temps, sur la base du travail de délimitation des frontières du champ de recherche. Déjà, trois axes de recherche et certaines exclusions avaient été établis dans le devis de production.

Cette première étape a permis de tracer un portrait dynamique des principales composantes structurelles du domaine de la distribution des aliments. De telles balises ont facilité l'identification des caractéristiques de la population cible sur lesquelles nous devons nous appuyer pour constituer un échantillon qui répond aux exigences de représentativité d'une collecte de données de nature qualitative. Ainsi, nous recherchions la *diversité* et l'*exhaustivité* plutôt que la représentativité statistique.

Par *diversité*, nous entendons un ensemble d'entreprises représentatives des diverses situations de la distribution alimentaire. Bref, l'échantillon renvoie à toutes les activités critiques qui reflètent la structure actuelle du domaine de la distribution alimentaire : activités de fabrication, de courtage, de gros, de distribution et de détail ainsi que les services alimentaires.

Pour assurer l'*exhaustivité*, nous avons repéré et mis à jour l'ensemble de l'information décrivant les diverses formes d'exercice des fonctions de travail relatives à la gestion d'un commerce de détail, à l'achat ou à la vente d'aliments. L'enquête visait la saturation, laquelle est obtenue lorsque les dernières entrevues n'apportent plus d'élément nouveau d'information.

À l'aide des critères de représentativité retenus, une liste des entreprises à consulter a été établie. Ensuite, avec l'aide de personnes-ressources³ connaissant bien le domaine de la distribution alimentaire, une liste⁴ de personnes à consulter sur les fonctions de travail touchées a aussi été dressée. Nous avons ainsi rencontré plusieurs hauts dirigeants, des responsables de groupes occupant les fonctions concernées ainsi que des responsables des ressources humaines des diverses entreprises consultées. Dans la section 4 du présent document, nous précisons, pour chacune des fonctions à l'étude, comment nous avons constitué la liste des entreprises et des personnes-ressources rattachées à nos divers échantillons.

2.2.2.2 Étapes de l'enquête

La collecte de données s'est effectuée principalement par entrevue. Les entreprises consultées avaient d'abord reçu le questionnaire⁵ à compléter afin de décrire leur entreprise, leur pratiques en matière d'embauche, de mobilité et de cheminement professionnel des personnes qui occupent les fonctions ciblées, les principales responsabilités et tâches rattachées aux fonctions étudiées et les principales caractéristiques de la main-d'œuvre occupant ces fonctions. Une entrevue en face à face avec un intervenant clé des organisations cibles nous a permis de compléter l'information d'ordre descriptif.

La compilation de ces données nous a permis de tracer un profil des entreprises et de leurs pratiques, des fonctions en cause et de la main-d'œuvre qui occupent ces fonctions de travail. Cette analyse devait aussi permettre de retracer les grandes lignes du cheminement de formation des titulaires actuellement en poste et d'identifier, en partie, les programmes d'études ayant contribué au développement des compétences menant à l'exercice des fonctions de travail ciblées. Malheureusement, les entreprises consultées ne disposaient pas toutes d'une information aussi précise sur leurs employés. Aussi le portrait que nous tracerons demeurera plus général pour ce qui est de la provenance des gens en poste. Nous avons pu quand même préciser leurs besoins de main-d'œuvre et leur perception de la problématique qui entoure la formation liée à ces fonctions.

Une fois cette collecte de données complétée, il nous a été possible de dégager une vision globale de chaque fonction de travail, de développer un portrait précis des compétences recherchées chez les personnes occupant les postes à l'étude. L'information recueillie auprès des entreprises consultées

3. Idem.

4. Cette liste est fournie en annexe.

5. Les outils utilisés sont présentés en annexe.

constitue, à notre avis, une base solide pour vérifier l'adéquation des programmes de formation existants et pour orienter la gestion ou, éventuellement, le développement de programmes futurs.

Finalement, nous avons répertorié un ensemble de programmes de formation initiale susceptibles de produire des diplômés détenant un profil de compétences pouvant combler les attentes des entreprises. Nous avons ainsi été en mesure de dresser l'inventaire des établissements offrant ces formations. Certains nous ont fourni des annuaires et, le cas échéant, des listes d'entreprises qui embauchent des diplômées et diplômés des programmes d'études en cause. De même, nous avons pu recueillir des données utiles au regard de l'appréciation et de l'harmonisation de ces programmes.

2.2.3 Rapport de recherche

Le rapport d'analyse de chacune des fonctions de travail traitera des points suivants :

I. Les principaux constats quant au contexte du marché du travail

- Les principales caractéristiques de chacune des fonctions de travail;
- La description des conditions d'exercice de chacune des fonctions de travail :
 - ✓ Les conditions particulières d'exercice propre à chacune des fonctions de travail;
 - ✓ La mobilité et la possibilité de cheminement professionnel;
 - ✓ L'impact des facteurs d'évolution structurels, technologiques et organisationnels (modes d'organisation du travail, etc.) affectant chacune des fonctions de travail.

II. La problématique de formation liée à chacune des fonctions

- ✓ La situation relative à l'embauche (exigences à l'embauche, taux de placement, taux de chômage, etc.);
- ✓ Le profil des compétences requises pour faire face aux besoins futurs;
- ✓ Les perspectives professionnelles.

III. Les constats sur l'offre de formation actuelle⁶

Ces constats s'appliquent à la situation qualitative et quantitative de chacun des programmes de formation menant à l'exercice des fonctions à l'étude. Pour ce faire, nous présenterons :

- *Le portrait de l'offre de formation* : établissements et localisation, compétences développées et types d'emplois visés.

IV. Les constats sur l'adéquation de l'offre de formation et des besoins du marché du travail

L'adéquation travail-formation est abordée sous deux angles principaux :

- *Évaluation quantitative* de l'équilibre entre la demande de main-d'œuvre pour chacune des fonctions de travail et l'offre de formation existante (programmes d'études dans le secteur de formation Alimentation et tourisme ou appartenant à d'autres secteurs de formation⁷);

6. Comme la plupart des programmes inventoriés ne visent pas directement les compétences associées aux fonctions ciblées, il sera difficile de toujours présenter le portrait des effectifs et du placement.

7. Déjà la Direction générale de la formation professionnelle et technique a déterminé, dans son devis de production, un certain nombre de programmes d'études qui devront faire partie de l'étude préliminaire.

- *Évaluation qualitative* de la capacité des programmes de formation à permettre l'acquisition des compétences recherchées pour l'exercice des fonctions de travail.

V. *L'état de la situation relative au besoin d'harmonisation des programmes d'études touchés par l'étude préliminaire*

Cette partie de l'analyse porte sur les besoins potentiels d'harmonisation entre les différents programmes d'études qui ont trait aux fonctions de travail ciblées. Ces liens sont de deux types :

- *de continuité*, c'est-à-dire ceux qui favorisent l'accessibilité entre les différents niveaux de programmes d'études pouvant mener à l'acquisition d'un enseignement supérieur (critères d'admissibilité, reconnaissance des acquis);
- *de chevauchement ou de dédoublement* entre les programmes de formation qui pourraient rendre pertinent l'aménagement de passerelles entre des programmes ou la remise en question de l'existence même de certains programmes.

VI. *Les conclusions et les pistes d'action proposées*

Cette section du rapport de recherche fait état des principales conclusions de l'étude préliminaire et des recommandations concernant la gestion et le développement d'une offre de formation adaptée aux besoins du marché du travail pour les fonctions de travail étudiées. Les recommandations vont de la simple révision des programmes existants à l'élaboration de nouveaux programmes. Elles ont également trait à l'intégration, dans le secteur de formation Alimentation et tourisme, de programmes appartenant à d'autres secteurs de formation ou encore à l'établissement de passerelles entre les programmes de formation professionnelle et technique.

3 Domaine de la distribution alimentaire⁸

La première étape de la recherche a été de cerner les éléments constitutifs du domaine de la distribution alimentaire. Le sous-secteur de l'alimentation représente le plus important secteur du commerce de détail, au Canada comme au Québec. Le domaine de la distribution alimentaire se subdivise en deux grands sous-domaines : le *commerce de gros* et le *commerce de détail*. Ce réseau de la distribution des produits bioalimentaires se compose de fabricants, de courtiers en alimentation, de maisons de commerce, de distributeurs généralistes et spécialisés, de grossistes corporatifs ou indépendants, de distributeurs aux services alimentaires. L'ensemble de ce réseau de distribution des aliments dessert deux types de clientèles très distincts : le réseau *HRI* (hôtellerie, restaurants et institutions) et les magasins d'alimentation.

Au Québec, le domaine de la distribution alimentaire compte environ 160 000 personnes. Il génère, en 1996, un chiffre d'affaires d'environ 17,4 milliards de dollars. En déclin au cours des dix dernières années, le réseau québécois de la distribution alimentaire a été soumis à un processus de rationalisation et de fusions des distributeurs qui en a modifié son fonctionnement.

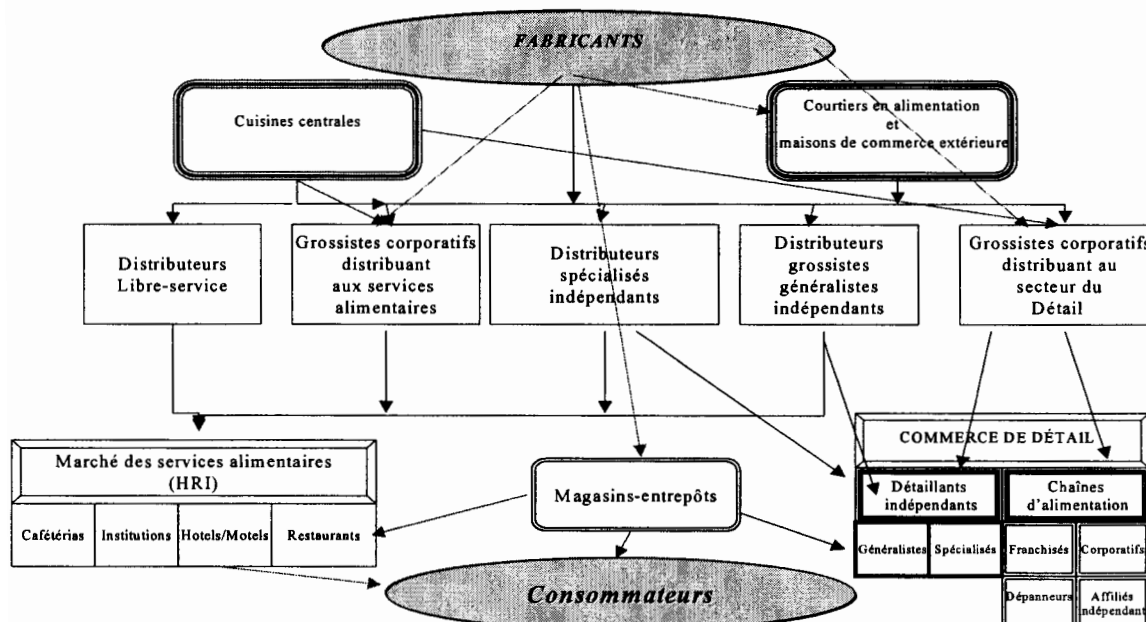
Le tableau 1 illustre les principaux éléments structurels du domaine de la distribution alimentaire⁹. Cette carte du domaine de la distribution alimentaire permet de constater que, malgré la multitude de changements en cours dans le domaine de la distribution alimentaire, sa configuration générale n'a pas été modifiée. Toutefois, des entreprises canadiennes et américaines se sont ajoutées aux principaux acteurs québécois. Les modes de transactions entre les entreprises ont aussi été grandement modifiés et les entreprises devront s'adapter aux nouvelles conditions pour survivre dans cet environnement turbulent. Ces tendances de fond marquent le secteur du commerce de gros comme celui du détail ou encore celui des services alimentaires.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les entreprises du domaine de la distribution alimentaire desservent essentiellement deux marchés principaux : les services alimentaires ou *HRI* et le commerce de détail en alimentation. Les prochaines sections du présent document seront consacrées aux principales caractéristiques de ces marchés afin de mieux comprendre les règles du jeu auxquelles ils sont soumis.

8. Cette section vise à décrire pour le lecteur néophyte ce qu'est le domaine de la distribution alimentaire. Nous en décrivons la structure ainsi que les principaux éléments caractérisant sa dynamique actuelle.

9. Cette carte a d'abord été élaborée en 1993 par la firme Laliberté, Lancôt, Coopers & Lybrand dans une étude sectorielle préparée pour le MAPAQ et la SQDM, *Problématique de la main-d'œuvre et de la formation professionnelle dans l'industrie québécoise de la distribution des denrées bioalimentaires*, p. 8. Nous nous sommes assurés de sa mise à jour pour une description correcte de la réalité d'aujourd'hui.

Tableau 1 Carte du domaine de la distribution alimentaire



3.1 Sous-domaine du commerce de détail en alimentation

3.1.1 Structure et importance du commerce de détail en alimentation

Dernier maillon de la chaîne de distribution alimentaire¹⁰, voisin du réseau de l'hôtellerie, des restaurants et des institutions (HRI)¹¹, le sous-domaine du commerce de détail en alimentation est constitué essentiellement de cinq grands types d'entreprises :

- les chaînes de magasins, supermarchés ou dépanneurs qui comptent plus de deux magasins;
- les magasins indépendants, principalement des entreprises familiales ne possédant qu'un seul magasin qui peut être ou non affilié à une bannière corporative;
- les franchisés qui opèrent sous une marque de commerce commune ou une même bannière ;
- les regroupements volontaires qui réunissent des magasins indépendants non affiliés, notamment pour augmenter leur pouvoir d'achat;
- les coopératives d'alimentation qui adoptent deux formes principales : le magasin coopératif et le club d'alimentation. Ces magasins sont principalement regroupés au sein de la Fédération des coopératives d'alimentation du Québec.

Parmi ces établissements se trouvent principalement des magasins non spécialisés (90 %) tels que les supermarchés, les épiceries et les dépanneurs. Des établissements spécialisés comme les fruiteries, les boulangeries, les pâtisseries et les poissonneries ne représentent que 10 % du nombre des établissements existants.

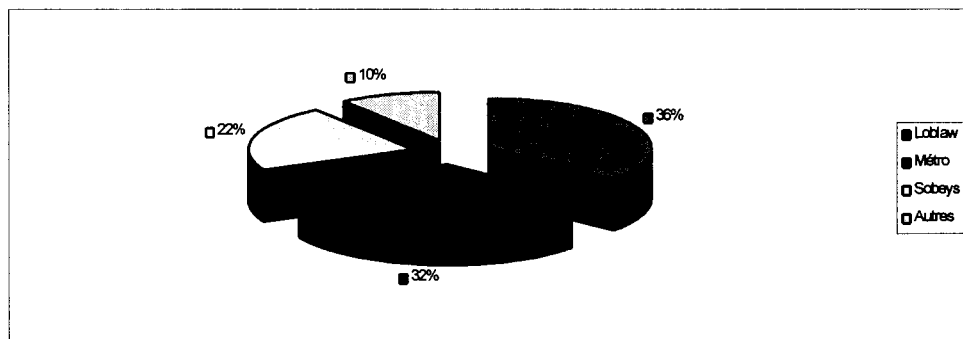
10. Il se situe au premier rang et enregistre 29,1 % des ventes et recettes totales de 50,2 milliards de dollars de la chaîne bioalimentaire. Gilles Corriveau, *Profil socio-économique du commerce de détail en alimentation au Québec*, p. VII.

11. Le secteur de la distribution alimentaire se compose en effet des fabricants, courtiers, distributeurs spécialisés, grossistes, et distributeurs aux services alimentaires. Il comprend aussi les magasins d'alimentation, lesquels se partagent les services directs à la clientèle avec les hôtels, les restaurants et les institutions.

3.1.2 Grands acteurs du commerce de détail en alimentation

Le marché québécois de l'alimentation se caractérise par sa grande concentration. En effet, au Québec, trois grandes chaînes d'alimentation contrôlent près de 80 % du marché de l'alimentation et enregistrent 90 % des ventes au détail comparativement à 27 % pour les cinq plus gros aux États-Unis.

Tableau 2 Part de marché des chaînes d'alimentation au Québec



Chaque chaîne joue à sa façon sur l'échiquier de la concurrence :

- o Provigo (tableau 3) possède le plus grand réseau corporatif au Québec et contrôle 38 % du marché de l'alimentation au Québec. Récemment acquis par Loblaw, cette chaîne vise à offrir aux consommateurs une grande variété de produits alimentaires et se distingue par le concept intégré « approvisionnement à une source unique » (*one stop shopping*) de ses magasins Loblaws. Provigo mise, depuis les dix dernières années, sur ses magasins de grandes surfaces avec ses 78 Maxi et Maxi & Cie.
- o Métro-Richelieu (tableau 4), détenant 32 % du marché, met l'accent sur l'accroissement et la modernisation de ses points de vente afin de couvrir chacun des segments de marché. Cette chaîne a beaucoup investi, au cours des dernières années, dans l'agrandissement de ses magasins corporatifs. Enfin, le nombre de magasins Super C a doublé depuis 1992. Néanmoins, plus de 90 % de son réseau de vente est encore affilié ou franchisé.
- o Sobeys (tableau 5), qui a acquis le Groupe Oshawa, compte sur son réseau de détaillants indépendants et occupe 22 % de la part de marché. Au Québec, cette chaîne exploite une vingtaine de magasins corporatifs qui arborent la bannière Sobeys. Même si, au cours des dernières années, le nombre de ses points de vente indépendants a diminué, son réseau Sobeys Québec inc. est encore composé à 100 % de détaillants indépendants qui sont des supermarchés dans une proportion de 32 % alors que le reste est essentiellement constitué de dépanneurs, c'est-à-dire des commerces de petites surfaces. Ce réseau se caractérise donc par de plus petits marchés d'alimentation même si les bannières IGA et Les Marchés Tradition s'orientent vers les grandes surfaces.

Maintenant, qu'ils soient la propriété de détaillants indépendants ou d'une chaîne, peu importe, en alimentation comme dans d'autres secteurs du commerce de détail, on retrouve deux grandes catégories de magasins : les magasins *non spécialisés* tels que des supermarchés, des épiceries et des dépanneurs et les magasins *spécialisés* comme les fruiteries, les boulangeries, les poissonneries et les magasins ethniques. Comme on peut s'y attendre, les établissements spécialisés ne possèdent qu'une faible part du marché total, à peine 10 %, contre 90 % pour les magasins non spécialisés¹². Par ailleurs, comme on peut s'y attendre là aussi, chez les détaillants non spécialisés, seulement 20 % du marché demeure hors du contrôle des trois chefs de file de l'alimentation, Métro, Provigo et Sobeys¹³ et Price Costco contrôle une bonne partie de ce marché.

12. Groupe DBSF, Pré-diagnostic du secteur du commerce de gros et de détail en alimentation au Québec, 1998, p.12.

13. *Ibid*, p. 13.

Tableau 3 Portrait des chaînes

PROVIGO DISTRIBUTION

Octobre 1999

Provigo Distribution

- ❖ Emplois directs : 20 500
- ❖ Emplois indirects : 15 000
- ❖ Ventes : 5,8 milliards de dollars (98)

Centres de distribution

Supermarchés et grandes surfaces à escompte

- ❖ 14 centres au Québec

Activités de gros

- ❖ Dellixio : 2 centres
- ❖ Bannières affiliées et autres : 4 centres

Bannières affiliées

(660 marchands indépendants)

- ❖ L'Inter-marché
- ❖ Axep
- ❖ Dépanneur Proprio
- ❖ Dépanneurs Atout-Prix

Magasins corporatifs

- ❖ L'Économe (4)

Magasins libre-service

- ❖ Les entrepôts PreSto (24)
- ❖ LINC (1)

Services alimentaires :

- ❖ Dellixio

Activités de gros

Supermarchés et grandes surfaces à escompte

Provigo

- ❖ 95 corporatifs
- ❖ 75 franchisés ou affiliés

Maxi

- ❖ 61 corporatifs

Maxi & Cie

- ❖ 14 corporatifs

Loblaws

- ❖ 8 corporatifs

Tableau 4 Portrait des chaînes

MÉTRO-RICHELIEU

Septembre 1999

MÉTRO-RICHELIEU Inc.

- ❖ Emplois directs : 6 700
- ❖ Emplois indirects : 15 000
- ❖ Ventes : 3,7 milliards de dollars (98)

Épiciers Unis
Métro-Richelieu inc.

Centre de distribution
Viandes Mérite
Viandes et produits surgelés
❖ 2 entrepôts

Centre de distribution
Jardin Mérite
Fruits et légumes
❖ 2 entrepôts

Centre de distribution
Épicerie
❖ 4 entrepôts
❖ 6 dépôts libre-service

Services alimentaires :
(4 entrepôts)
❖ Éconogros
❖ DiStagros
❖ Pêcheries Atlantiques

Métro
❖ 229 affiliés
❖ 54 franchisés

Marché Richelieu
❖ 181 affiliés

Gem
❖ 199 affiliés

Ami
❖ 103 affiliés

Super C
❖ 37 corporatifs

McMahon Essaim

Clini-Plus (55)

Brunet (70)

Tableau 5 Portrait des chaînes

SOBEYS

Novembre 1999

SOBEYS Canada inc.

- ❖ Vente : 11 milliards de dollars
- ❖ Emplois : 32 000 employés

Sobeys Québec Inc.
 ❖ Emplois directs :
 1 510 employés
 Ventes : 2 025 milliards de dollars (99)

Centre de distribution principal
 Parc industriel Montréal-Nord

Centre de distribution
 Est du Québec
 Parc industriel Frontenac

Centre de distribution
 Secteur multi-surfaces
 Parc industriel Montréal-Nord

Centre de distribution
 Secteur multi-surfaces
 Cap-de-la-Madeleine
 Cap-aux-Meules

Supermarchés

IGA
 ❖ 243 affiliés

**Les marchés
 Tradition**
 ❖ 13 affiliés

**Marché
 Bonichoix**
 ❖ 118 affiliés

**Magasins de
 quartier**

Boni-Soir
 ❖ 233 affiliés

ACTION PLUS
 ❖ 76 affiliés

OMNI
 ❖ 93 affiliés

Voisin
 ❖ 18 affiliés

Sertard
 ❖ 146 affiliés

Le Dépanneur
 ❖ 118 affiliés

Sobeys
 18 corporatifs

Services alimentaires SERCA

En 1997, toutes catégories confondues, on comptait 9 427 établissements de commerce de détail en alimentation dont 2 237 dans la catégorie des chaînes et 7 190 dans la catégorie des indépendants. Les indépendants représentent près de 76 % des établissements de vente au détail en alimentation. Toutefois, notons une diminution de 21 % de ce type d'établissements entre 1994 et 1997 alors que le nombre de supermarchés s'est accru de 18 % et que le nombre de magasins affiliés a aussi augmenté de 15 %. Par ailleurs, dans l'ensemble du commerce de détail en alimentation, on observe une diminution de 12 % pour la même période.

Tableau 6 Répartition des magasins de détail en alimentation

Types de magasins	1994	1995	1996	1997	1997/1996	1997/1994
Chaînes d'alimentation						
Supermarchés	202	182	193	238	23,4 %	18 %
Dépanneurs	2299	2146	2113	1999	-5,4 %	-13 %
Sous-total	2501	2328	2306	2237	-3,0 %	-11 %
Indépendants						
Affiliés	1883	1903	1761	2173	23,4 %	15 %
Non affiliés	6383	6051	5518	5017	-9,1 %	-21 %
Sous-total	8266	7954	7279	7190	-1,2 %	-13 %
TOTAL	10767	10282	9585	9427	-1,6 %	-12 %

Source : Gouvernement du Québec, Bureau de la statistique de Québec, *Profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire au Québec*

Au Québec, au chapitre des ventes, on constate une baisse de 3 % par rapport à 1994. Cette baisse n'est pas sans importance dans la mesure où elle traduit un accroissement de la concurrence entre les établissements pour s'accaparer une plus grande part d'un marché plus ou moins stagnant.

Tableau 7 Ventes au détail en alimentation

Types de magasins	Ventes par année en '000,000\$				
	1994	1995	1996	1997	1997/1994
Chaînes d'alimentation	3247	3399	3567	4243	31 %
Indépendants					
Affiliés	8521	8378	7629	8582	1 %
Non affiliés	2364	1553	987	819	-65 %
Sous-total	10885	9931	8616	9401	-14 %
TOTAL	14132	13330	12183	13644	-3 %

Source : Gouvernement du Québec, Bureau de la statistique de Québec, *Profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire au Québec*, édition 1998, janvier 1999, p. 19.

Enfin, notons que ces ventes se partagent entre les chaînes de magasins corporatifs qui détenaient, en 1997, près de 31 % du marché québécois des établissements en alimentation, contre 63 % pour les indépendants affiliés et 6 % pour les non affiliés. Cette répartition, contrairement à la situation observée en Ontario, permet de penser que les pertes d'achalandage se feront aux dépens des petits détaillants qui n'ont pas les reins assez solides pour soutenir la concurrence au plan des escomptes de volume, etc.

Quoi qu'il en soit, le commerce de détail en alimentation demeure un secteur des plus importants sur le plan économique. En effet, comme en fait foi le tableau 3, et même après une légère baisse par rapport à 1994, à lui seul le commerce de détail en alimentation a été responsable de 19,6 % du PIB lié à l'activité bioalimentaire du Québec en 1997, ce qui le classe au troisième rang en importance, derrière celui de la transformation (31,5 %) et de la restauration (28,8 %).

Tableau 8 Part des sous-secteurs du bioalimentaire au PIB

	1994	1997	1994	1997	1997/1994
Total bioalimentaire	118492	114360			
Agriculture	20345	22369	17,2 %	19,6 %	2,4 %
Pêches et piégeage	636	589	0,5 %	0,5 %	0,0 %
Aliments et boissons	37402	36072	31,6 %	31,5 %	0,0 %
Commerce de détail¹⁴	25276	22422	21,3 %	19,6 %	-1,7 %
Hébergement et restauration	34830	32908	29,4 %	28,8 %	-0,6 %

Source : Gouvernement du Québec, Bureau de la statistique de Québec, *Profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire au Québec*, édition 1998, janvier 1999, p. 13.

Par ailleurs, le commerce de détail en alimentation fournissait 96 100 emplois en 1997, soit 24,7 % de tous les emplois de la chaîne bioalimentaire. Ce moteur d'activité se situe au deuxième rang des employeurs après la restauration (143 800 emplois). Selon des données de 1994¹⁵, 80 % des emplois en commerce de détail en alimentation seraient attribuables aux détaillants indépendants (affiliés ou non). Même si le nombre de ces établissements a diminué de 13 % depuis 1994, il n'en reste pas moins qu'ils demeurent, proportionnellement, les plus grands fournisseurs d'emplois du secteur au Québec.

Tableau 9 Emplois créés dans l'industrie bioalimentaire

	Emplois par année en 00				Part relative de l'emploi en 1997
	1994	1995	1996	1997	
Ensemble de l'économie	3156	3204	3213	32600	
Total bioalimentaire	3661	3734	3905	3892	
Agriculture	721	676	783	683	17,5 %
Pêches	50	49	43	43	1,1 %
Aliments et boissons	468	470	504	525	13,5 %
Commerce de gros	215	238	229	242	6,2 %
Commerce de détail¹⁶	892	867	917	961	24,7 %
Hébergement et restauration	1315	1434	1429	1438	36,9 %

Source : Gouvernement du Québec, Bureau de la statistique de Québec, *Profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire au Québec*, édition 1998, janvier 1999, p. 13.

Enfin, notons que l'impact économique que représentent les dépenses d'exploitation et d'investissement ainsi que les marchandises vendues par les détaillants propriétaires en alimentation du Québec se résumerait à : 134 334 salariés en années-personnes; à une valeur ajoutée de 6,04 milliards de dollars; à des revenus pour le gouvernement du Québec de l'ordre de 756,2 millions de dollars; à 741,4 millions de dollars pour le gouvernement fédéral ainsi qu'à des parafiscalités québécoises (RRQ, FSS, CSST) et fédérales (assurance-emploi) de l'ordre de 378 et 208,5 millions de dollars¹⁷.

Bref, un secteur important, mais aussi un secteur où beaucoup de changements sont venus modifier le portrait du commerce de détail des produits alimentaires.

14. Il s'agit ici d'une estimation relative aux supermarchés d'alimentation et aux épiceries seulement.

15. Groupe DBSF, *Pré-diagnostic du secteur du commerce de gros et de détail en alimentation au Québec*. Étude effectuée pour Emploi-Québec, gouvernement du Québec, septembre 1998.

16. Ici, « commerce de détail » englobe les magasins d'alimentation, de spiritueux, de vins et de bières.

17. Gilles Corriveau, *op.cit.* p. VII.

3.1.3 Dynamique du sous-domaine du commerce de détail en alimentation

« Le marché de l'alimentation au Québec est stable, pour ne pas dire saturé. Les détaillants se livrent une guerre de part de marché » souligne Michel Gadbois, président de l'Association des détaillants en alimentation du Québec (ADAQ). Les grands perdants de cette guerre sont les marchands non affiliés¹⁸.

Le marché de l'alimentation au Québec se caractérise, non seulement, par sa concentration chez trois joueurs majeurs mais aussi par la grande quantité de ses points de vente. Avec un magasin d'alimentation pour 771 habitants en 1996, moyenne trop élevée pour le Québec selon les experts, nous sommes encore loin de la moyenne ontarienne, toujours en croissance, qui était déjà, à cette époque, de un établissement pour 583 habitants¹⁹. Cette situation contribue à accentuer une concurrence déjà grande qui laisse croire que le marché québécois devra poursuivre sa rationalisation. D'autres facteurs renforcent cette appréciation.

Tableau 10 Nombre d'habitants par commerce de détail en alimentation

	1995	1996	1997	
Population	7341300	7388000	7419900	
Nombre d'établissements	10282	9585	9427	-7,5%
Nombre d'habitants par établissement	714	771	787	9,3%

En effet, d'une part, le contexte économique des dernières années a contribué à réduire le pouvoir d'achat des consommateurs. De plus, le profil démographique de la population se modifie, ce qui transforme la demande alimentaire des consommateurs. Les effets suivants se font donc sentir :

- ✓ une prolongation des heures d'ouverture;
- ✓ une préoccupation croissante pour une saine alimentation;
- ✓ une demande croissante de plats cuisinés;
- ✓ l'implantation de services de livraison à domicile pour les personnes âgées.

D'autre part, l'arrivée des magasins non alimentaires mettant à la disposition de leur clientèle des produits alimentaires²⁰ accentue la concurrence. L'effet de ce dernier facteur n'est pas négligeable. En effet, on a constaté que « depuis le début de 1995, la part des dépenses d'épicerie réalisées dans ce genre de commerces est estimée à environ 20 % »²¹.

Un autre élément non négligeable est la transformation de la carte ethnique du Québec. L'immigration au Québec a modifié la demande de produits alimentaires. Par exemple, à Montréal, cinq consommateurs sur dix proviennent d'une ethnie. Ces groupes ethniques conservent leurs habitudes alimentaires et ont favorisé la croissance de l'importation de produits ethniques au Québec. Plusieurs restaurants ethniques ont aussi vu le jour et sont fréquentés par les québécois. Ceux-ci sont aussi de plus en plus intéressés par la cuisine authentique à saveur internationale et vont même jusqu'à intégrer l'achat de produits ethniques dans leurs habitudes de consommation. Pour répondre à ces besoins, des entreprises d'importation et de distribution ont vu le jour et aujourd'hui vendent leurs produits dans nos grandes chaînes d'alimentation.

18. Extrait du journal Les Affaires, samedi 6 novembre 1999, p. 5.

19. Groupe DBSF, *op.cit.*, p. 13.

20. On pense ici à des chaînes de pharmacies ou à des magasins comme Wal-Mart, qui occupent une part relativement importante du marché. Groupe DBSF, *ibid*, p. 14. Wal-Mart a d'ailleurs comme objectif de devenir un leader mondial dans l'alimentation.

21. MAPAQ, *Le développement économique: un choix de société*, gouvernement du Québec, 1997, p. 28, dans Groupe DBSF, *ibid*, p. 14.

Tableau 11 Le profil ethnique au Québec

**LES 10 PRINCIPAUX LIEUX D'ORIGINE
DES IMMIGRANTS AU QUÉBEC**

Avant 1961		1991-1996	
Italie	31.1%	Haïti	6.9%
Grande-Bretagne	8.6%	Liban	6.7%
France	7.1%	France	6.6%
Pologne	6.4%	République	5.3%
Allemagne	5.9%	populaire de Chine	
Grèce	5.6%	Roumaine	3.7%
USA	5.5%	Philippines	3.1%
Hongrie	4.0%	Sri Lanka	3.1%
Belgique	2.9%	Indes	3.0%
Ukraine	1.9%	Vietnam	2.9%
		Maroc	2.8%

Bref, « la restructuration de l'industrie du commerce de détail des aliments au Québec exerce une pression très forte et force les commerçants à devenir plus compétitifs et performants en réduisant le plus possible leurs coûts, en s'assurant de répondre le mieux possible aux besoins du consommateur, en développant des relations étroites de partenariat avec leurs fournisseurs, en investissant dans la modernisation de leurs équipements (système d'inventaire informatisé) afin d'affronter la multiplicité de la concurrence désormais transfrontalière. ²² »

La marge d'erreur de l'offre au détail est donc minime et à bien des égards, il est à prévoir que les détaillants qui ne réussiront pas à s'adapter à ces nouvelles réalités disparaîtront.

Cette adaptation se traduira, au cours des cinq prochaines années :

- par la restructuration de leurs activités pour améliorer leur efficacité;
- par l'utilisation de plus en plus grande de la technologie.

Les restructurations iront dans le sens d'un accroissement de la concentration, de l'union des efforts ou la création de partenariats entre les divers maillons de la chaîne alimentaire dans la mise en œuvre d'une stratégie d'« efficacité continuellement renouvelée » (ECR) afin d'offrir au consommateur un meilleur rapport qualité-prix. Cette mise en œuvre repose sur la transmission exacte et opportune de documents informatisés (EDI) ainsi que sur un flux continu et égal d'assortiments de produits adaptés à la demande des consommateurs, demande établie à partir des enregistrements des codes à barre (UPC) inscrits sur les produits. Il s'agit donc d'une réorganisation des pratiques commerciales de manière à les automatiser et à les rendre plus efficaces en permettant :

- ✓ l'enregistrement systématique des produits vendus par le balayage électronique des données (code à barre (UPC));
- ✓ l'échange électronique de données (EED) pour les commandes, la facturation et le suivi des inventaires;
- ✓ la réduction au minimum des stocks et des coûts connexes ainsi que l'adoption d'un système de livraison « juste-à-temps » (approvisionnement continu);
- ✓ l'optimisation de la rentabilité des produits offerts au consommateur (comptabilité par activité);
- ✓ le merchandising efficace par la gestion par catégories de produits.

22. Groupe DBSF, *Pré-diagnostic du secteur du commerce de gros et de détail en alimentation au Québec*, Étude réalisée pour Emploi-Québec, gouvernement du Québec, Septembre 1998, p.15.

On assistera à la fermeture des magasins de petite taille au profit des plus grands. Éventuellement, dans les grands centres urbains, il ne devrait rester que des magasins :

- de type entrepôt;
- de type hypermarché;
- spécialisés, généralement petits;
- de type dépanneur.

L'utilisation des technologies, principalement celles de l'information, permettra grandement d'améliorer les méthodes de prévision de la demande, de fidélisation de la clientèle, de sélection des produits et de décision en matière d'achat. Elles contribueront aussi à l'accélération de l'approvisionnement.

Les experts conviennent que les principaux facteurs de succès pour les détaillants seront :

- la **satisfaction de la clientèle** parce qu'on la connaît bien et qu'on est en mesure de répondre à ses attentes (produits variés et frais, mets préparés, hygiène et salubrité des produits, accent sur l'alimentation saine, combinaison optimale des produits alimentaires et non alimentaires);
- l'**utilisation maximale de l'information** disponible générée par les systèmes informatiques (ECR) pour améliorer l'efficacité et simplifier la logistique;
- un **rapport qualité-prix concurrentiel** et une démarcation des concurrents par les produits et les services offerts;
- la capacité de développer une **perspective stratégique** en fonction des marchés particuliers, en accord avec les besoins des consommateurs;
- la capacité de créer, au sein de l'industrie, des **partenariats** qui assureront une plus grande souplesse pour répondre aux besoins des consommateurs.

Bref, le commerce de détail est en pleine réorganisation; il est soumis aux pressions accrues d'un environnement de plus en plus concurrentiel. Selon M. Gilles Corriveau²³, spécialiste reconnu du secteur de la vente alimentaire au détail, les gestionnaires ne peuvent plus assurer la survie de leur commerce sans résoudre les problèmes que posent l'expansion des surfaces de vente, l'augmentation des produits en magasin et la nécessité d'implanter les technologies de l'information.

C'est en effet sur cette base que reposera la gestion des magasins d'alimentation de demain. La compréhension de ces facteurs de succès et du processus de restructuration qui doit idéalement être mise en œuvre pour le bénéfice de la chaîne bioalimentaire passe nécessairement par l'acquisition de nouvelles compétences en gestion de supermarché d'alimentation. C'est dire à quel point les gestionnaires du secteur de la distribution alimentaire seront sollicités et devront développer les compétences en gestion et en exploitation nécessaires à l'efficience sans cesse à renouveler.

3.2 Sous-domaine du commerce de gros en alimentation

3.2.1 Structure et importance du commerce de gros en alimentation

L'industrie canadienne de la vente au détail et en gros de produits alimentaires est depuis toujours soumise à une concurrence des plus vives. Le commerce de détail en alimentation est le maillon le plus important de la chaîne bioalimentaire avec 29,1 % des ventes et ses recettes totales se chiffrent à 50,2 milliards de dollars. Le commerce de gros suit de près avec 27,4 % des ventes.²⁴

23. Gilles Corriveau, *Profil socio-économique du commerce de détail en alimentation au Québec*, étude réalisée pour l'Association des détaillants en alimentation du Québec, HEC, 1998.

24. Les services de consultation du CCMT, *Créer l'avenir – Étude des ressources humaines dans l'industrie canadienne de la vente des aliments au détail et en gros*, 1998.

Le commerce de gros de l'industrie alimentaire est composé essentiellement de six grands types d'entreprises²⁵ : des fabricants, des courtiers, des maisons de commerce, des grossistes, des distributeurs et des cuisines centrales. De plus en plus, les entreprises du secteur s'intègrent verticalement et l'on voit apparaître des entreprises qui sont, à la fois, fabricants, courtiers et distributeurs. Certaines de ces entreprises comme CLIC Import/Export ajoutent à leurs activités, en plus, le volet import-export.

L'activité principale du **fabricant** est de transformer certaines matières premières importées ou de provenance québécoise en produits alimentaires qui sont distribués au Québec, au Canada ou à l'étranger. Les principales catégories de produits fabriqués au Québec sont :

- les fruits et légumes transformés;
- les eaux, jus, boissons et bières;
- les collations et grignotines;
- les produits de l'érable;
- les produits de la mer;
- les produits céréaliers, pâtes alimentaires;
- les pâtisserie, biscuiterie;
- les volailles, viandes et charcuteries;
- les produits laitiers et dérivés;
- les ingrédients alimentaires;
- la confiture, confiserie et chocolaterie;
- les condiments, sauces et soupes;
- les produits alimentaires divers.

Selon la stratégie commerciale choisie, les fabricants de produits alimentaires optent pour différentes structures de distribution. Certains ne visent que le marché de l'alimentation au détail alors que d'autres desservent le marché des services alimentaires et le marché du commerce de détail. Certains emploient leur propre force de vente pour l'un ou l'autre des marchés alors que d'autres choisissent d'être représentés par des agents commerciaux ou courtiers alimentaires.

Le **courtier** est un agent de vente ou un agent commercial qui représente un fabricant de denrées alimentaires auprès des détaillants, des grossistes en alimentation ou des distributeurs aux services alimentaires. Le courtier représente une gamme diversifiée de produits ou se spécialise dans une catégorie de produits. Par définition, il ne prend jamais possession physique de la marchandise. Il transige au nom du fabricant qui, lui, gère les stocks. Il existe trois types de courtiers²⁶ :

- le courtier importateur qui revend au grossiste;
- le courtier distributeur qui livre directement au magasin d'alimentation;
- le courtier spécialisé dans la distribution de marques de commerce nationales, qui met en marché les produits qu'il représente.

Les courtiers importateurs représentant des producteurs étrangers de produits particuliers qu'ils revendent aux grossistes. Par exemple, ID Foods est importateur et distributeur de produits de spécialités importés d'Europe et des États-Unis. D'autres comme Belgo International représentent plusieurs fournisseurs alimentaires et distribuent leurs produits dans les grandes chaînes d'alimentation. Enfin, certains se spécialisent dans les marques de commerce privées et mettent en marché les produits qu'ils représentent. Par exemple, pour avoir une céréale de marque maison, Loblaw fait appel à un courtier comme l'Agence Madison qui sollicite des fabricants de céréales, négocie des prix, établit les politiques d'achat et de vente et présente différents choix à son client. Le courtier sera rémunéré sous forme de commission sur les ventes du produit. Pour réduire les coûts, il peut aussi offrir à sa clientèle des services de gestion, de mise en marché et de marchandisage.

25. Voir le tableau 1, p. 10.

26. Groupe DBSF, *Pré-diagnostic du secteur du commerce de gros et de détail en alimentation au Québec*, septembre 1998, p. 12.

Les **maisons de commerce** (MDC) sont des entreprises indépendantes constituées d'experts en commerce international. Elles servent d'intermédiaires entre les producteurs ou les fabricants canadiens et les acheteurs ou consommateurs de biens et services à l'étranger. Ces maisons agissent souvent comme courtiers, au plan québécois ou national, pour les produits qu'elles importent. Elles exportent, importent ou transigent avec des pays tiers. Les maisons de commerce agissent, entre autres, à titre de négociants internationaux qui achètent et vendent des produits pour leur propre compte et comme agents exportateurs, elles agissent pour le compte d'autrui et touchent des commissions.

Le **grossiste** est un intermédiaire entre le fabricant et ses clients, c'est-à-dire le détaillant et l'institutionnel. Généralement, le grossiste achète en grandes quantités, maintient un inventaire et fournit la marchandise à son propre réseau de distribution ou directement aux commerces de détail. Le grossiste peut être spécialisé, généraliste, indépendant ou encore corporatif. Le grossiste est *spécialisé* lorsqu'il se limite à un produit particulier comme le café ou à une gamme de produits comme les fruits et légumes. Il est considéré comme *généraliste* lorsqu'il vend une gamme variée de produits. Le grossiste *corporatif*, quant à lui, dessert ses propres magasins corporatifs ou affiliés, franchisés, bannierés ou encore un autre réseau de distribution comme les institutions, les hôtels et les restaurants (HRI). Ainsi, les trois grandes chaînes d'alimentation agissent comme grossistes corporatifs pour leurs magasins de détail et possèdent des centres de distribution desservant le secteur HRI. Certains autres grossistes *indépendants* se regroupent afin d'avoir un meilleur pouvoir d'achat. Par exemple, Dubord & Rainville est un grossiste affilié à Colabor qui dessert des magasins indépendants mais aussi des institutions HRI.

Le **distributeur**, quant à lui, est un intermédiaire entre le fabricant et le détaillant ou encore entre le fabricant, le grossiste et l'institutionnel. Le distributeur joue le même rôle que le grossiste, mais à plus petite échelle. Il peut aussi être *spécialisé*. La principale différence entre le distributeur et le grossiste est que le premier offre une gamme limitée de produits alors que le second peut en avoir jusqu'à 5 000. Certains distributeurs comme Aliro et Presto sont des entrepôts libres-services et les clients (institutions, hôtels et restaurants (HRI)) vont eux-mêmes s'y approvisionner.

Enfin, les **cuisines centrales** sont des entreprises offrant des mets préparés ou des plats cuisinés; elles desservent les distributeurs corporatifs et libres-services, les services alimentaires de chaînes de restaurants, d'hôtels, d'institutions, de compagnies aériennes ainsi que les magasins de détail ou épiceries qui ont des comptoirs de mets préparés. Au Québec, on compte une vingtaine d'entreprises de ce type, surtout des PME. Par exemple, Chez Cora déjeuners approvisionne ses franchisés et certains magasins d'alimentation avec sa marque privée, Aliprêt dessert les marchés d'alimentation avec une gamme de produits congelés et le Commensal fournit ses franchisés ainsi que les magasins d'alimentation au détail. Les nouvelles technologies de conservation et d'emballage sous vide laissent présager une augmentation significative de ces types de produits alimentaires.

3.2.2 Grands acteurs du commerce de gros en alimentation

Au Québec, la distribution alimentaire en gros est dominée, comme le commerce de détail, par trois acteurs principaux : Loblaw, Métro-Richelieu et Sobeys. Les trois principales chaînes de magasins d'alimentation au Québec sont structurées en centres de distribution, intégrés verticalement, qui desservent les magasins de détail et les services alimentaires.

- Provigo, acquis par Les compagnies **Loblaw**²⁷, mise sur les grandes surfaces. L'entreprise possède plusieurs centres de distribution voués aux activités de gros pour leurs magasins de détail ou pour les services alimentaires (Presto, LINC, Dellixio).
- Hudon & Daudelin, acquis par Agora et récemment par **Sobeys**²⁸, a triplé sa part de marché au cours des dix dernières années et souhaite devenir le réseau de détaillants indépendants le plus prospère au Québec. En plus de quatre centres de distribution desservant ses magasins au détail, l'entreprise a récemment acquis SERCA pour étendre son réseau de distribution aux services alimentaires.

27. Voir tableau 3, p. 12.

28. Voir tableau 5, p. 14.

- **Métro-Richelieu**²⁹ mise sur la domination des supermarchés par une politique de bons services et de bas prix permanents. Cette entreprise n'entend pas pousser outre mesure le concept des grandes surfaces. Elle possède, en plus de ses propres centres de distribution pour le détail, trois entrepôts réservés à la distribution aux services alimentaires : Éconogros, Distagros et Pêcheries Atlantiques.

Price Costco, avec Club Price et ses 8 magasins, a établi un réseau de plus de 1 000 fournisseurs. La popularité des magasins entrepôts s'est surtout accrue aux dépens des supermarchés traditionnels, des épiceries et des dépanneurs. Sa stratégie porte sur les éléments suivants :

- variété limitée d'articles (800 à 1 200 produits en magasins contre 11 000 dans un supermarché moyen);
- vente en gros volumes au client;
- marge bénéficiaire brute d'à peine 11 %;
- livraison directe au magasin entrepôt;
- rotation des stocks;
- carte de membre obligatoire.

Colabor, regroupement de distributeurs indépendants, commence à prendre une place importante dans la distribution des denrées bioalimentaires au Québec. Les 44 distributeurs propriétaires de Colabor approvisionnent, entre autres, un réseau de dépanneurs et de petites épiceries sous les bannières *Visez juste !*, *Point d'aide* et *Ultra*. Depuis 1987, Colabor s'est également taillé une place dans le secteur des services alimentaires où plus de la moitié de ses distributeurs propriétaires approvisionnent le secteur HRI. Avec 1,3 milliard de dollars de vente, Colabor semble tirer parti de l'éloignement des magasins puisque plus de la moitié de ses distributeurs font affaire en région et lui procurent une visibilité et un avantage concurrentiel important. Ce réseau de gros stimule le développement de produits régionaux, mais se heurte à la difficulté de percer le réseau du commerce de détail et du HRI.

Le courtage alimentaire est moins développé au Québec que dans le reste du Canada (43 sur 308 maisons de courtage alimentaire). Malgré un contexte de mondialisation des marchés favorable à ce type d'activité, la venue des entreprises de grande surface et des magasins entrepôts qui ont souvent leur propre réseau de distribution et d'approvisionnement joue en leur défaveur. Cinq d'entre eux contrôlent le marché du courtage : Kouri Provincial, Belgo, Van de Water Raymond, Effex Marketing³⁰ et Freeman Alimentel. Deux stratégies prédominent dans les entreprises consultées : la représentation d'une gamme diversifiée de produits et la gestion spécialisée par catégorie de produits. On assiste aussi à l'apparition de partenariats pour offrir de meilleurs prix favorisant une distribution plus directe. Ces partenariats prennent la forme de fusions entre fabricants et courtiers.

Plusieurs autres intervenants s'inscrivent dans le réseau de la distribution alimentaire au Québec. Nous vous avons présenté les principaux acteurs.

3.2.3 Marché HRI au Québec³¹

Le secteur des services alimentaires désigné sous l'appellation de HRI (hôtellerie-restauration-institutions) est structuré en trois grandes catégories de clientèle que nous vous présentons plus loin. Ces clientèles ont besoin de s'approvisionner à travers un réseau de distribution efficace et régulier en produits de qualité supérieure qui répondent aux exigences et aux habitudes de consommation. Les exigences et les contraintes très particulières de ce secteur le différencient nettement du secteur du commerce de détail.

Au Québec, les livraisons effectuées auprès des établissements de services alimentaires (marché HRI) se chiffrent à 590 millions de dollars. Par ailleurs, le marché québécois des distributeurs aux services

29. Voir tableau 4, p. 13.

30. Effex Marketing s'est fusionné en 1999 avec le fabricant A. Lassonde Inc.

31. Cette section s'appuie sur le *Guide d'accès aux réseaux de l'hôtellerie, de la restauration et de l'institutionnel*, produit par la Direction du développement des marchés, MAPAQ, 1999.

alimentaires s'établit à 1,7 milliard en aliments et boissons non alcoolisées et à 1,9 milliard si l'on inclut les denrées non alimentaires³². Les services alimentaires comptent pour le tiers des ventes en distribution de denrées alimentaires.

3.2.3.1 Composition du marché HRI

1 Le réseau *hôtellerie et restauration*

La clientèle du réseau *hôtellerie et restauration* se compose comme suit :

- ❖ la restauration commerciale
 - restaurants avec licence,
 - restaurants sans licence,
 - comptoirs rapides,
 - traiteurs et tavernes.
- ❖ l'hôtellerie

Dans ce réseau, côté restauration, le consommateur québécois maintient ses habitudes de fréquentation des restaurants. Ce sont les consommateurs qui dépensent en moyenne le plus, au restaurant, même si le niveau de ces dépenses diminue depuis quelques années.

Les tendances à la consommation dans ce réseau sont similaires à celles observées dans le secteur du commerce de détail :

- préoccupation accrue pour la santé (ex : diminution de la consommation de viande rouge pour accroître la consommation de volaille),
- rapport qualité/prix,
- service personnalisé,
- croissance de la cuisine exotique ou ethnique,
- vieillissement de la population qui est plus exigeante sur la qualité de son alimentation,
- demande croissante pour les services de livraison et les mets préparés,
- diminution du pouvoir d'achat du consommateur qui en veut plus pour son argent, d'où la demande croissante pour les portions géantes et les buffets.

Les restaurants sont classés selon le type de service et de mets offerts :

- la restauration rapide,
- la restauration de type familial,
- la restauration gastronomique.

Chacune de ces catégories appelle des menus distincts, une fréquence d'approvisionnement variable ainsi que des délais de livraison et des critères d'achat particuliers afin de répondre aux attentes des consommateurs.

Au Québec, 55 % de ces établissements hôteliers possèdent un service de restauration. Leurs besoins en approvisionnement varient selon les différentes catégories d'hôtels³³. Les modes d'approvisionnement, les produits, les délais de livraison et les prix sont adaptés à chacune des catégories.

32. *Compétitivité de l'industrie des services alimentaires du Québec*, décembre 1996, p. 1.

33. Les besoins des hôtels sont classés selon le nombre de chambres disponibles.

2 Secteur institutionnel

Le secteur institutionnel est composé d'environ 4 300 services alimentaires répartis entre :

- les établissements d'enseignement (602),
- les établissements de santé et de services sociaux,
- les prisons,
- les bases militaires.

Chacun de ces services alimentaires dessert une clientèle ayant des besoins particuliers et des exigences propres. Ils sont soumis à une autorité administrative et à des modes de fonctionnement différents.

Il existe deux types de services alimentaires qui influent sur le type de gestion en place : ces services sont autogérés ou ce sont des concessions. Le type de gestion choisi aura un effet sur le choix des fournisseurs et sur les services attendus. De même, les politiques et les pratiques d'achat se répercuteront sur les méthodes d'achat et sur les critères de sélection des fournisseurs.

Les services alimentaires institutionnels sont eux aussi en réorganisation, particulièrement afin d'améliorer leur rentabilité. C'est ainsi que pour répondre aux besoins de leur clientèle, les concessionnaires-traiteurs offrent de plus en plus de services qui ressemblent à ceux de leurs compétiteurs (restaurants, traiteurs, magasins d'alimentation). Ainsi, la cafétéria offrira des menus variés et une gamme étendue de services : traiteur, mets pour emporter et même service de livraison.

3 Autres secteurs du marché HRI

D'autres secteurs font partie du marché HRI et utilisent les services de fournisseurs spécialisés dans la distribution alimentaire. Ce sont :

- les machines distributrices,
- le détail (mets préparés),
- les magasins à rayons,
- l'industrie du loisir.

3.2.3.2 Description du réseau de distribution du marché HRI

En 1992, 70 % des achats des établissements se faisaient auprès de distributeurs alimentaires. Le réseau de distribution aux services alimentaires est desservi par trois principaux fournisseurs :

- les courtiers en alimentation,
- les distributeurs,
- les producteurs ou fabricants.

Les courtiers offrent aux fabricants de produits alimentaires la possibilité de disposer d'une équipe professionnelle de vente. En achetant les services d'un courtier, le fabricant évite d'avoir à constituer sa propre force de vente. Les courtiers aux services alimentaires³⁴ ont un réseau bien établi et desservent principalement les distributeurs, les chaînes, les hôtels et les restaurants selon le ou les produits représentés.

Le réseau des services alimentaires desservi par des distributeurs se caractérise, pour sa part, par sa très grande fragmentation. L'Association des distributeurs aux services alimentaires du Québec (ADSAQ) compte environ 60 membres reconnus qui emploient près de 6 000 personnes. Ces distributeurs se répartissent comme suit :

34. Le Répertoire des entreprises et organismes du réseau de l'hôtellerie, de la restauration et de l'institutionnel, Agriculture et Agroalimentaire Canada et ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, complété en 1999, énumère un vingtain de courtiers desservant les services alimentaires.

- les distributeurs grossistes corporatifs (filiales des grands commerces d'alimentation comme Dellix (Loblaws), Distagro (Métro), Econogros (Métro), Pêcheries Atlantiques du Québec (Métro) services alimentaires SERCA (Sobeys Canada) contrôlent 80 % du marché et influencent les tendances dans la distribution pour les réseaux HRI. Ces distributeurs généralistes offrent une vaste gamme de produits dont la distribution est assurée par une force de vente et un service soutenu. D'autres travaillent auprès des chaînes de restaurants liées à ces derniers par un contrat de distribution (ex : Distagro, Martin Brower);
- l'ouverture des marchés permet l'entrée de *méga distributeurs américains* comme Distal (Gordon Foods Service) qui offre un système de distribution à guichet unique (produits de salle à manger, produits d'épicerie et produits d'entretien) vendus sous le même toit;
- les réseaux de distribution indépendants locaux répondent à des besoins ciblés qui, pour la plupart, sont affiliés à Colabor qui compte 44 distributeurs propriétaires. Colabor est un regroupement d'achats dont tous les membres desservent les services alimentaires du Québec;
- les distributeurs spécialisés offrent certaines lignes de produits (café, fromages, poissons, etc.) (Ex : Hector Larivée est grossiste du Terminal des fruits et légumes, Pêcheries Atlantiques offre du poisson et Brossard et Frères du café);
- les magasins entrepôts comme Price Costco, ce dernier ayant grandement perturbé les distributeurs aux services alimentaires en attirant une large part des restaurateurs;
- les distributeurs libres-services (LINC, Presto) dont le principe s'apparente à celui des magasins entrepôts.

La distribution aux services alimentaires se caractérise aussi par le fait que plusieurs petits camionneurs s'improvisent distributeurs pour les restaurants du coin.

Parallèlement, certains services alimentaires préfèrent acheter directement du *producteur* des produits locaux qui garantissent le respect de certains critères comme la fraîcheur du produit, la fiabilité, la capacité de production et le respect des délais de livraison.

Ainsi, il est possible de représenter le réseau de la distribution aux services alimentaires en cinq catégories principales de fournisseurs :

- les distributeurs dits « *broadline* » qui transigent l'ensemble des catégories de produits dans l'alimentaire et le non alimentaire et qui travaillent à la fois selon le mode achat-vente « *buying/selling* » et selon le mode distribution (par exemple : grandes chaînes, clubs entrepôts);
- les distributeurs dits de « système » qui se contentent de tenir en stock les produits requis pour leurs clients et qui assurent un approvisionnement continu des réseaux de points de service de ces mêmes clients (par exemple : Martin Brower avec la chaîne McDonald ou Pizza Hut qui ont leur propre système de distribution en provenance des États-Unis);
- les distributeurs spécialisés qui se concentrent sur un produit (ex : fruits et légumes) ou sur un créneau de marché;
- les courtiers aux services alimentaires qui offrent leur force de vente ainsi qu'un service d'entrepôt ou qui effectuent les transactions (incluant import/export) entre le producteur et ses clients sans gérer l'espace d'entrepôt mais en assurant le suivi des marchandises;
- les producteurs qui acceptent de transiger directement et qui offrent les services de transport des produits vers ses clients.

Les enjeux de la compétition entre ces multiples intervenants se jouent, d'une part, sur le prix et d'autre part, sur le service. Les clients qui requièrent de gros volumes, comme les institutions et les restaurants, basent leur choix sur le prix. Quant aux restaurateurs, communément appelés « *street business* », ils choisissent leur distributeur à partir de deux critères : le meilleur prix (pour les petits restaurants en situation financière précaire) et le meilleur service (livraison rapide et sur mesure), en région ou pour des produits spécifiques.

Le marché HRI est donc, comme le secteur du commerce de détail, dominé par les géants de l'alimentation qui adoptent tous la même stratégie de base fondée sur la gestion par catégories et les marques privées. Les petits distributeurs doivent, pour survivre, se trouver un créneau spécialisé ou encore s'intégrer verticalement en élargissant leurs gammes de produits tout en misant sur la qualité du service (disponibilité et délais de livraison). Par ailleurs, plusieurs facteurs favorisent les distributeurs spécialistes :

- la mondialisation des marchés et la multiethnicité favorisent la demande et la distribution de produits d'importation;
- la carence générale de spécialistes en gestion ou en manipulation de produits périssables avantagé ces distributeurs, déjà spécialisés en alimentation.

On peut donc envisager un avenir prometteur pour les distributeurs spécialisés dans la vente de produits importés, de viandes et de poissons, de fromages, de surgelés et de café.

Par ailleurs, les distributeurs situés en région jouissent d'une position avantageuse par rapport à l'ensemble des distributeurs généralistes. En effet, l'éloignement avantagé les distributeurs indépendants (généralistes) déjà situés en région. Plus près de leur marché, ils peuvent assurer un service continu à des prix concurrentiels.

Enfin pour le secteur des services alimentaires comme pour la majorité des domaines de l'alimentation, les fusions, les rationalisations et l'ouverture des marchés favorisent la concentration des entreprises. Les entreprises bioalimentaires deviennent donc dépendantes de leurs distributeurs pour avoir accès au marché de masse. Ceux-ci ont ainsi une influence importante sur le choix des produits offerts, ce qui engendre un mouvement de standardisation des produits.

3.3 Facteurs de changement ayant un impact significatif sur l'évolution du domaine de la distribution alimentaire

Dans un rapport d'enquête menée auprès des entreprises du secteur de la transformation et de la distribution alimentaires au Québec³⁵ on fait une constatation des plus importantes pour la présente étude. En effet, ce rapport souligne que les changements qui touchent les entreprises du secteur de l'alimentation sont davantage initiés par les grandes chaînes que par les distributeurs et les détaillants eux-mêmes. Conséquemment, ils sont donc plus fréquents chez les détaillants corporatifs que chez les affiliés, les franchisés, les banniérés et les commerces indépendants. On observe aussi que les grands changements en cours ou prévus sont davantage présents dans les supermarchés que dans les magasins spécialisés et les dépanneurs.

Les distributeurs doivent s'adapter au rythme des grandes chaînes. Ils doivent :

- être en mesure de fonctionner à 100 % avec les technologies d'échanges de données informatisées (EDI);
- assurer une gestion efficace des produits pour augmenter la rotation des stocks;
- fournir un très bon service de télémarketing;
- disposer de tous les outils de communication directe avec la clientèle.

Même si, globalement, la majorité des entreprises sont optimistes par rapport à l'évolution du secteur, on sent beaucoup d'incertitude chez les épiciers, les dépanneurs, les affiliés, les franchisés, les banniérés et les détaillants des régions périphériques aux grandes régions urbaines qui ont du mal à se prononcer sur l'évolution du secteur, sur les menaces ou sur les grands enjeux du commerce de détail en alimentation³⁶.

35. Zins Beauchesne et associés, *Rapport d'enquête auprès des entreprises du secteur de la transformation et de la distribution alimentaires au Québec*, préparé pour le ministère de la Solidarité sociale, novembre 1999, p. 3-4.

36. Zins Beauchesne et associés, *Rapport d'enquête auprès des entreprises du secteur de la transformation et de la distribution alimentaires au Québec*, préparé pour le ministère de la Solidarité sociale, novembre 1999.

Les experts s'entendent, toutefois, sur les principaux changements qui surviendront dans les magasins d'alimentation. Ce sont les suivants :

A. Changements socio-démographiques

Le service à la clientèle est le premier facteur clé de succès de l'industrie alimentaire et se traduit par l'offre de marques privées, de produits frais et variés et de mets préparés, de garantie d'hygiène et de salubrité des aliments, de services par des employés capables de comprendre et de répondre aux besoins des consommateurs. Les marchands d'alimentation devront développer une culture de marketing et de mise en marché. Ils devront se servir d'outils tels que les marques privées, le micro marketing et la gestion par groupes de référence pour fidéliser leur clientèle. Les grossistes qui sauront aider les détaillants à satisfaire les besoins de leur clientèle connaîtront le succès.

L'ensemble des intervenants du réseau de la distribution en alimentation sont et seront encore témoins de changements importants du profil démographique de leur clientèle. L'âge, les revenus, la composition et la diversité des familles sont des facteurs clés de la transformation qui aura une incidence sur la vente des aliments au détail. En effet, d'ici 2009, 39 % des consommateurs auront plus de 45 ans. La génération des *baby-boomers* aura des exigences différentes, attachera plus d'importance à une saine nutrition et réclamera davantage de services. Les *jeunes adultes*, plus pressés et moins bien nantis, préféreront les hypermarchés où ils pourront faire leurs courses en un seul endroit, acheter des mets préparés et payer moins cher. Les *personnes âgées*, quant à elles, constitueront 13 % de la population en 2006 et pourraient rejeter les magasins à grande surface pour privilégier les petites épiceries ou encore les épiceries offrant le service à domicile. Les *différents groupes ethniques* favoriseront la multiplicité des épiceries spécialisées; les détaillants et les grossistes devront se tourner « vers la planète » pour répondre à la demande de spécialités ethniques³⁷.

Ces facteurs sociodémographiques auront une influence importante sur les habitudes de consommation, ce qui posera une multitude de défis quant au type de produits demandés et à la taille des magasins d'alimentation. Combinés à la concurrence de nouveaux joueurs, ces changements auront une forte incidence sur les stratégies des entreprises au cours des cinq prochaines années.

Tous, dans le réseau de la distribution alimentaire, devront être à l'affût de ces nouvelles tendances de consommation pour adapter leurs stratégies, leurs produits et leurs services pour se distinguer et répondre aux besoins des consommateurs.

B. Répercussions des changements technologiques sur les pratiques commerciales

Le grand défi dans le domaine de la distribution alimentaire est d'identifier les coûts et de les éliminer des systèmes, plus particulièrement, ceux de la distribution. Ainsi la stratégie de l'ECR (efficacité continuellement renouvelée) amène les distributeurs et les fournisseurs à travailler en étroite collaboration pour offrir une meilleure valeur au consommateur de produits d'épicerie. Des alliances commerciales devront voir le jour afin de minimiser les coûts, de fidéliser la clientèle et de lutter contre les magasins clubs ou de type entrepôt. Un autre défi de taille est de réduire les 81 jours d'inventaire de la chaîne d'approvisionnement.

Il est prévu 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 implique des investissements considérables dans la technologie, les entreprises disposant des ressources financières nécessaires – habituellement les grandes chaînes et les grossistes – ont déjà une longueur d'avance sur leurs concurrents et la maintiendront.

37. Les services de consultation du CCMT, *Créer l'avenir – Étude des ressources humaines dans l'industrie canadienne de la vente des aliments au détail et en gros*, 1998.

Même si la plupart des grandes chaînes d'alimentation et même certains indépendants ont leur site Web, le *commerce électronique* n'est pas encore une menace pour les marchés d'alimentation. Actuellement, seul Sobeys, avec son *Cybermarché*, utilise cet outil et son usage ne semble pas encore très répandu.

Ainsi, des différences marquées surgiront entre les chaînes de magasins et les détaillants indépendants à mesure que ces technologies se répandront.

1. Balayage électronique de données

a. Situation actuelle

En 1997, une étude de A C Nielsen – Homescan estimait le taux de pénétration des lecteurs optiques au Québec à 68,2 % des supermarchés d'alimentation ce qui nous situe nettement au-dessous de la moyenne canadienne.

Aujourd'hui, la majorité des produits sont marqués d'un code à barres (UPC) et peuvent être enregistrés à la caisse par balayage électronique. Cette technologie offre un taux d'efficacité pour l'enregistrement des données de plus de 80 % dès le premier essai.

b. Dans cinq ans

Au cours des trois prochaines années, 26 %³⁸ des entreprises du commerce de détail comptent investir plus encore dans la technologie par l'achat de matériel ou d'outils spécialisés. L'objectif visé est de 100 % d'efficacité au premier essai. On s'attend à ce que les chaînes d'alimentation utilisent les données ainsi générées pour assurer l'ensemble de leur réapprovisionnement. Toutefois, on ne prévoit pas que les épiciers indépendants soient en mesure de faire de même.

2. Échange électronique de données (EED)

a. Situation actuelle

Peu d'entreprises sont, actuellement, en mesure d'utiliser efficacement cette technologie sauf les principales chaînes d'alimentation. Elles utilisent l'échange électronique, principalement pour les bons de commande, la facturation et les mouvements de stocks. Globalement, 38 % des entreprises de détail ayant participé au diagnostic sectoriel ont déclaré utiliser cette technologie et 7 % prévoient le faire d'ici peu. Par ailleurs, une étude canadienne estime que moins de 25 % des détaillants indépendants utilisent actuellement l'EED. Puisque, au Québec, 76 % des commerces de détail en alimentation sont des détaillants indépendants, il est probable que l'étude reflète bien l'utilisation de l'EED par ces derniers.

L'informatisation du réseau de vente peut vraiment changer les façons de faire. Actuellement, seule Van de Water Raymond, firme de courtage en alimentation de Laval, a informatisé son système de vente. Les vendeurs reçoivent l'information sur les produits par modem, remplissent leurs rapports sur un formulaire graphique qui représente la façade d'un étalage et permet d'identifier rapidement, par une croix (X), les produits manquants ou les prix erronés. Une rupture de stock entraîne l'arrivée immédiate d'une foule de renseignements : taille et revenus du magasin, emplacement, mesure des ventes perdues, etc. Un des grands avantages du système informatisé des ventes est de permettre au courtier de faire un suivi systématique des manœuvres des concurrents pour un produit donné³⁹.

38. Zins Beauduchesne et associés, *Rapport d'enquête auprès des entreprises du secteur de la transformation et de la distribution alimentaires au Québec*, préparé pour le ministère de la Solidarité sociale, Novembre 1999. p. 3-15.

39. *Les Affaires Hors série* – « Technologies solutions d'affaires », édition 1999.

b. Dans cinq ans

Dans l'ensemble du Canada, on estime que dans cinq ans, l'EED devrait être le principal moyen de transmission des bons de commande et des factures aux chaînes de magasins, aux grossistes et aux fournisseurs. On estime que la progression vers une utilisation plus poussée de l'informatique se fera chez les distributeurs et les fournisseurs. La plupart des épiciers indépendants auraient alors adopté l'EED mais l'utiliseraient surtout pour transmettre les bons de commande et les factures.

3. L'approvisionnement continu (CRP)⁴⁰

L'approvisionnement continu est la formule idéale de circulation des produits dans le réseau alimentaire. Il s'agit d'une stratégie de gestion permettant d'éliminer les coûts excédentaires au sein de la chaîne d'approvisionnement alimentaire. On atteint ce but en augmentant la vitesse à laquelle un produit se déplace dans le réseau de distribution. C'est par le biais de calendriers de commandes intégrés, du magasin de détail aux fournisseurs de matières premières, que l'on y parvient. Depuis quelques années déjà, les grossistes corporatifs, de concert avec leurs fournisseurs majeurs, ont mis sur pied des expériences pilotes d'approvisionnement continu. Ce sont les avantages financiers qui en découlent qui rend ce système incontournable.

L'approvisionnement continu est à juste titre l'élément clé de l'ECR qui comprend également la gestion par catégorie, l'évaluation du prix de revient par activité, la lecture optique et l'échange de données informatisées (EDI). Pour le distributeur, l'approvisionnement continu se traduit par une diminution de son inventaire et par une optimisation du juste-à-temps qui entraîneront une forte accélération de la rotation des stocks et des marges de profit plus généreuses⁴¹.

a. Situation actuelle

Métro-Richelieu et Hudon & Daudelin (Sobeys) ont, en 1996, expérimenté cette formule avec une douzaine de fournisseurs⁴² chacun. Actuellement, la plupart des grossistes l'appliquent mais dans l'entrepôt seulement alors qu'elle n'est presque pas utilisée par les épiciers indépendants. Selon un diagnostic sectoriel, 13 % des entreprises ont adopté cette formule et 14 % prévoient le faire prochainement.

b. Dans cinq ans

Sauf les petits détaillants indépendants, pour qui l'investissement demeurera trop élevé, tous les principaux magasins de gros et de détail ainsi que certaines épiceries indépendantes devraient utiliser cette formule de gestion des stocks avec leurs fournisseurs principaux et secondaires.

4. La comptabilité par activité (CPA)

a. Situation actuelle

Si en 1998, on estimait que moins de 5 % des magasins d'alimentation et commerces de gros canadiens avaient adopté cette méthode comptable, 35 % des commerces de détail québécois ayant participé au diagnostic sectoriel réalisé en 1999 déclarent l'utiliser actuellement et 8 % prévoient le faire dans un avenir rapproché. Toutefois, cette méthode comptable est très peu ou pas du tout utilisée par les détaillants indépendants.

40. CRP pour Continuous Replenishment Program.

41. L'alimentation – avril 1996.

42. Journal de l'alimentation, avril 1996.

b. Dans cinq ans

Selon les prévisions, seules les principales chaînes d'alimentation et les plus importants grossistes utiliseront les principes de la gestion par activité pour déterminer la rentabilité d'un produit ou d'un groupe de référence. Cette méthode comptable sera peu répandue chez les épiceries indépendantes.

5. Gestion par catégorie de produits

La *gestion par catégorie* a été élaborée en 1985 et abordée comme approche expérimentale avant d'être développée et adoptée par bon nombre d'entreprises. Une catégorie se définit par le regroupement de produits « gérables » et distincts, perçus comme apparentés ou remplaçables aux yeux des consommateurs. On accole le mot gestion à catégorie pour refléter la recherche d'une rentabilité maximale, toujours en fonction des goûts des consommateurs. La catégorie de produits devient une unité d'affaire stratégique⁴³.

En 1996,⁴⁴ la firme américaine Cannondale Associates a mesuré l'évolution de l'attitude des distributeurs et des producteurs au regard de l'implantation de la gestion par catégorie. Détaillants et fabricants sont d'avis que le succès de la gestion par catégorie dépend de l'engagement de la haute direction, de la compétence du personnel, d'une technologie supérieure et d'une orientation client. Déjà en 1996, on parlait de marchandisage, de gestion d'espace tablette et d'approche de magasin global.

À l'aube de l'an 2000, la gestion par catégorie est l'outil clé en matière de gestion; elle est utilisée par la plupart des chaînes d'alimentation, des grossistes et des fournisseurs. L'implantation de cette méthode suppose une centralisation accrue des achats et l'élaboration, par les fournisseurs, de programmes de marchandisage qui correspondent à l'aspect tactique du processus de gestion par catégorie. Dans un article sur le marchandisage, paru dans le Journal de l'alimentation en décembre 1998, Michel Gaulin dit qu'actuellement, les fournisseurs qui gèrent par catégorie trouvent que les dividendes prévus tardent à venir parce que ni le fournisseur, ni le distributeur ne disposent de vrais « marchandiseurs » pour concevoir et développer des programmes de marchandisage. On se contente, pour l'instant, d'utiliser les représentantes et les représentants des ventes comme des « bras » pour faire l'entretien des tablettes. C'est pourquoi certaines grandes chaînes revoient leur structure et prévoient la mise en place d'équipes de spécialistes de catégories de produits et de mise en marché pour répondre à ce besoin.

a. Situation actuelle

Cette méthode est utilisée par la plupart des chaînes d'alimentation et par la plupart des principaux fournisseurs. Près de 60 % des répondants au diagnostic sectoriel ont dit l'utiliser ou avoir l'intention de le faire dans un avenir rapproché. Peu d'épiceries indépendantes ont adopté cette méthode. Les grossistes corporatifs avancent tous sur cette voie et structurent leurs activités d'achat ou de mise en marché selon cette méthode.

43. Rapport présenté par Mercadex international au H.E.C. – avril 1997.

44. L'alimentation – janvier / février 1997.

b. Dans cinq ans

Les experts prévoient que la gestion par catégorie de produits devienne le concept clé en matière de gestion de la plupart des magasins de détail et de gros. Certaines grandes épiceries indépendantes, mais peu de petites, auront établi des liens avec leurs fournisseurs ou grossistes.

C. Changements de réglementation

L'évolution de la concurrence se fera aussi dans un contexte où l'industrie sera de plus en plus appelée à s'autoréglementer, notamment dans le domaine de l'hygiène et de la salubrité des aliments qui sont des préoccupations de premier ordre pour les consommateurs. La rationalisation des ressources gouvernementales entraînera une déréglementation plus soutenue et l'industrie prendra en charge cette responsabilité. La normalisation internationale telles que les normes ISO et HACCP prendront une place de plus en plus importante à tous les niveaux de la transformation et de la distribution alimentaire. La mondialisation de l'offre des produits favorise les activités d'import-export mais devra se faire dans un contexte de plus en plus normalisé. Déjà, on cherche à introduire le principe de « tracabilité » dans les secteurs des viandes, du poisson et des produits frais. De plus, l'Aléna permet et continuera de permettre aux compétiteurs américains de pénétrer le marché canadien et certains détaillants devront affronter la concurrence de fournisseurs se spécialisant dans l'expédition directe de leurs produits aux consommateurs⁴⁵.

Bref, les experts prévoient que l'Accord de libre-échange Nord-Américain (Aléna) intensifiera la concurrence entre le Canada et les États-Unis. Quel impact cet accord aura-t-il sur les magasins d'alimentation? Un fait est sûr. Cette préoccupation est de premier ordre pour les consommateurs.

D. Changements organisationnels

Les grossistes en alimentation, comme les détaillants, devront continuellement rivaliser avec de *nouveaux joueurs*. Les hypermarchés et les magasins de type entrepôt affichent des prix tellement bas que les petits détaillants indépendants et les restaurants n'hésitent pas à se procurer certains produits dans ces commerces au détriment des grossistes.

Comme dans la majorité des domaines de l'alimentation, les fusions, les rationalisations et l'ouverture des marchés ont engendré un mouvement de concentration des entreprises. Pour améliorer leur efficacité, les grossistes doivent, eux aussi, *restructurer leurs activités* notamment celles liées à l'entreposage et à la distribution.

Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, les changements technologiques entraîneront la réorganisation des pratiques commerciales dans le sous-secteur de l'alimentation. Cette réorganisation ne sera pas sans conséquences pour les magasins d'alimentation, à moins qu'ils ne se dotent d'experts pour exercer ces nouvelles activités. Nombre de grossistes, souvent dans les grandes chaînes, prennent des mesures pour soutenir plus activement leurs détaillants en centralisant leurs achats et en offrant des cours et des programmes de formation aux employés des détaillants. D'autres grossistes vont plus loin et soutiennent leurs détaillants en mettant à leur disposition une équipe de conseillers en gestion touchant tous les aspects opérationnels de leur commerce. De plus, des spécialistes dans des domaines aussi variés que l'informatique, l'aménagement, les viandes, les fruits et les légumes sont au service de ces détaillants⁴⁶.

Ces grandes chaînes choisissent d'encadrer ou d'appuyer les directions de magasins au détail afin qu'elles se concentrent non pas sur la mise en marché mais sur la vente et le service à la clientèle.

45. Les services de consultation du CCMTP, *Créer l'avenir – Étude des ressources humaines dans l'industrie canadienne de la vente des aliments au détail et en gros*, 1998.

46. *Le journal de l'alimentation*, « La gestion, une priorité pour les grossistes », septembre 1998.

Par exemple, les marchés indépendants affiliés profitent des conseils d'experts pour les guider par rapport aux changements technologiques.

L'organisation du milieu de travail dans les commerces de vente au détail est aussi en pleine transformation. Une tendance lourde caractérise cette transformation : la réduction des paliers hiérarchiques. Les organisations tentent d'aplanir leurs structures. Ces divers types d'organisations plus horizontales ont des répercussions sur la participation des employés à la prise de décision. La responsabilisation plus grande des employés nécessite des nouvelles compétences pour les membres du personnel de supervision qui doivent travailler en équipe et devenir des entraîneurs (*coach*) pour les employés. Bref, les modes de gestion du personnel sont bouleversés. Dans d'autres cas, une délégation de tâches permet aux gestionnaires de se concentrer sur des fonctions stratégiques plus globales.

De tels changements ne peuvent réellement prendre place que si les gestionnaires sont consciencieusement préparés et qu'ils maîtrisent de nouvelles approches de gestion afin d'établir des relations basées sur la confiance avec leurs employés.

4 Échantillonnage pour chacune des fonctions de travail à l'étude

Le champ de recherche de la présente étude préliminaire s'étend à toutes les entreprises dont la principale activité est la distribution (achat et vente) de denrées bioalimentaires, sans égard à leur taille ou à leur localisation au Québec.

L'identification des entreprises du domaine de la distribution alimentaire nous a permis de situer les différentes fonctions de travail à l'étude selon les axes de recherche, soit :

- la gestion des commerces de détail en alimentation;
- l'achat et la vente d'aliments (courtage alimentaire et import/export).

Ces axes de recherche renvoient à des domaines d'activité qui donnent lieu à l'exercice de différentes fonctions de travail.

Fonctions de gestion des commerces de détail en alimentation

L'exercice des fonctions de gestion des commerces de détail en alimentation porte principalement sur les professions de :

- directeur, directrice, superviseure et superviseur de la vente au détail (CNP 0621-6211).
- ✓ Appellations courantes : épicière, épicier ; gérante, gérant de supermarché; gérante, gérant de rayon (fruits et légumes, boucherie et charcuterie, poissonnerie, boulangerie et pâtisserie, etc.).

Ces fonctions s'exercent principalement dans le secteur de la vente au détail. On y retrouve ces fonctions dans les marchés d'alimentation de type supermarché et grandes surfaces à escompte, épiceries de petite et moyenne taille ou encore dépanneurs. Ces marchés sont corporatifs, indépendants affiliés ou non affiliés, spécialisés ou non spécialisés.

Au cours des dernières années, cette population a fait l'objet de plusieurs études. Afin d'éviter toute redondance, nous avons adapté notre méthodologie et limité notre échantillon à quatre entreprises importantes du commerce de détail en alimentation qui emploient le plus grand nombre de gestionnaires de marchés d'alimentation. Nous avons aussi consulté la principale association de magasins indépendants du secteur du commerce de détail en alimentation. Cette association s'intéresse déjà à la problématique de la formation de cette fonction cible.

Ainsi, notre échantillon est constitué des organisations suivantes :

- Provigo
- Sobeys
- Dépanneurs Couche-Tard
- Association des détaillants en alimentation (ADA).

Notre échantillon nous a donc permis de rejoindre les responsables des ressources humaines de deux des trois principaux chefs de file en alimentation pour ce qui est des supermarchés. Nous avons également rencontré, en entrevues individuelles, le responsable de la formation de la principale chaîne de dépanneurs au Québec. Ces rencontres nous ont permis de valider et de compléter les conclusions des études existantes. Quant à l'ADA nous avons rencontré la personne responsable du dossier sur la formation des gestionnaires.

Fonctions liées à l'achat et à la vente d'aliments (courtage alimentaire et import/export)

Les fonctions de travail liées à l'achat et à la vente d'aliments (courtage alimentaire et import/export) peuvent être regroupées sous deux titres professionnels :

- Acheteuse, acheteur des commerces de gros et de détail (CNP 6233)
 - Appellations courantes : acheteuse, acheteur de denrées alimentaires ; acheteuse dégustatrice, acheteur dégustateur de boissons, etc.
- Représentante, représentant des ventes non techniques, vente en gros (CNP 6411)
 - Appellations courantes : courtière, courtier en alimentation, représentante, représentant des ventes, agente, agent des ventes, directrice, directeur des ventes, etc.

Ces deux fonctions sont exercées dans des entreprises variées qui jouent des rôles différents dans le domaine de la distribution alimentaire.

A. *Les acheteuses et les acheteurs*

La fonction d'acheteuse ou d'acheteur s'exerce, dans l'ensemble, dans tous les types d'entreprises du domaine de la distribution alimentaire, sauf chez les courtiers alimentaires où les transactions réalisées s'apparentent plus à des ententes de représentation qu'à l'achat de produits. Rappelons que les courtiers ne sont que des intermédiaires et qu'ils ne prennent que très rarement possession de la marchandise. Les dirigeants de la firme de courtage concluent des ententes commerciales avec les fabricants et sont responsables de développer l'éventail de produits dont la firme fera la représentation auprès du marché du détail ou des services alimentaires. Les courtiers effectueront les transactions d'import/export pour introduire de nouveaux produits. Ainsi, ce ne sont pas, à proprement parler, des acheteuses ou des acheteurs.

Chez les **distributeurs** spécialisés indépendants, qui sont souvent des entreprises de petite et de moyenne taille - et souvent même des entreprises familiales - la fonction d'achat sera principalement accomplie par le propriétaire, le président ou les vice-présidents de l'entreprise.

Dans les **magasins de détail affiliés** aux grandes chaînes d'alimentation, les achats sont centralisés. Dans les magasins, les gérantes et gérants de rayons (départements) font le suivi des stocks et préparent les commandes qui sont acheminées vers les centres de distribution qui les approvisionnent. Dans ces grandes chaînes, la prise de commandes est de plus en plus informatisée.

Pour les **magasins indépendants et non affiliés**, les achats constituent une des tâches devant être remplies par le directeur souvent le propriétaire du magasin.

Enfin, dans les **services alimentaires**, les grandes institutions auront recours à des acheteuses ou acheteurs professionnels responsables de l'approvisionnement alors que dans les restaurants, ce rôle sera souvent rempli par le ou la propriétaire, la gérante ou le gérant.

L'échantillon que nous avons constitué inclut des personnes placées dans chacune de ces situations qui définissent le contexte de travail des acheteuses et des acheteurs.

B. Les représentantes et les représentants des ventes

Les représentantes et les représentants exercent, eux aussi, leur profession dans la majorité des types d'entreprises composant le domaine alimentaire à l'exception :

- des grossistes corporatifs qui approvisionnent leur propre chaîne de magasins et qui disposent d'un réseau de distribution au sous-domaine des services alimentaires. Nous faisons ici référence à des entreprises comme Loblaw, Sobeys et Métro-Richelieu;
- de certains fabricants qui choisissent l'impartition de leur force de vente auprès de courtiers alimentaires qui les représentent auprès des grandes chaînes d'alimentation au détail, des magasins indépendants ou spécialisés non affiliés et des services alimentaires HRI.

Pour ces deux fonctions de travail, notre échantillon compte 24 des 37 entreprises sollicitées parmi les plus représentatives de l'ensemble du domaine de la distribution alimentaire. Parmi celles-ci, nous avons pu rencontrer une vingtaine de responsables d'équipes d'achat ou de vente ou encore des responsables des ressources humaines.

Tableau 12 Répartition des entreprises sollicitées et des entreprises jointes

TYPE	LISTE DES ENTREPRISES	Entreprise sollicitée ou rencontrée ⁴⁷	Fonctions de travail ⁴⁸	Clientèle desservie ⁴⁹
Fabricants	⇒ Lassonde inc. (Effex Marketing) ⇒ Culinar Canada ⇒ Aliments Carrière inc. ⇒ Kraft Canada inc.	R S R R	A/R	D/SA
Courtiers en alimentation et maisons de commerce	⇒ Belgo International inc. ⇒ Van der Water Raymond ltée ⇒ Freeman Alimentel ⇒ Groupe de courtage Omni ⇒ CLIC Import/Export ⇒ Aliments ID ⇒ Distribution Quali-Snack ⇒ Agence Madison	R R R S R S S R	R	D/SA
Cuisines centrales	⇒ Restaurants Commensal ⇒ Restaurants Giorgio ⇒ SODEXHO Marriott Québec (Gestion de la restauration et des services aux collectivités dans les milieux scolaires, institutionnels et de santé)	R R R	A/R	SA
Grossistes distribuant au secteur du détail	⇒ Métro-Richelieu ⇒ Sobeys ⇒ Loblaw	R R R	A	D
Regroupement d'achat généralistes indépendants	⇒ Colabor ⇒ Bertrand & Fils (Membre Colabor/Mouska) ⇒ Dubord & Rainville ⇒ Jean-Paul Beaudry ltée	R R S R	A/R	SA
Distributeurs spécialisés indépendants	⇒ A.L. Van Houtte (Café) ⇒ Bouchard & frères (Viandes) ⇒ Aliments congelés Alasko inc. ⇒ Pêcheries Norref Québec inc. (Poisson) ⇒ Hector Larivée (Fruits & légumes) ⇒ Aliments congelés Alasko inc.	R R R R S R	A/R	D/SA
Grossistes-Services alimentaires	⇒ A.L. Van Houtte (Café) ⇒ Éconogros (Métro-Richelieu) ⇒ Pêcheries Atlantique (Métro-Richelieu) ⇒ SERCA (Sobeys Canada) ⇒ Dellixio (Provigo) ⇒ Distal (Gordon Foods Service)	S S S S R S	A	SA
Distributeurs Libre-service	⇒ Presto	S	A	D/SA
Magasins entrepôt	⇒ Price Costco	S	A	D/SA

47. R signifie que l'entreprise a été rencontrée et S qu'elle a été sollicitée mais qu'elle a refusé de nous rencontrer pour diverses raisons.

48. A réfère à la fonction d'acheteur et R à celle de représentant des ventes.

49. D vise la clientèle du détail alors que SA s'adresse à celle des services alimentaires.

5 Constats pour les fonctions de gestion des commerces de détail en alimentation

5.1 Description des conditions d'exercice pour les fonctions de gestion des commerces de détail en alimentation

La fonction de gestionnaire visée par l'étude est associée à l'exercice des professions suivantes :

- Directrice/directeur de la vente au détail (CNP 0621)
- Superviseure/superviseur de la vente au détail (CNP 6211)

Selon la définition d'Emploi-Avenir Québec⁵⁰ :

« Les directrices/directeurs de la vente au détail planifient, organisent, dirigent et supervisent les activités d'une entreprise qui vend des produits ou des services au détail. Ils peuvent être également gérants et/ou propriétaires de leur propre établissement de vente au détail. Leurs fonctions consistent à examiner les études de marché et les tendances de consommation, afin de déterminer la demande, le chiffre d'affaires possible et l'incidence de la concurrence sur les ventes ; à déterminer les produits et services à vendre et à établir les prix et les politiques de crédit ; à concevoir et à coordonner des stratégies de commercialisation, à planifier les budgets, à autoriser les dépenses et à embaucher le personnel, selon les besoins.

Les superviseures/superviseurs de la vente au détail coordonnent les activités des groupes de base suivants : vendeurs et commis-vendeurs de la vente au détail, caissiers, commis d'épicerie et étalagistes et autre personnel élémentaire de la vente. Ils assignent les tâches et établissent les horaires de travail. Ils autorisent les paiements par chèque et le retour des marchandises. Ils vendent la marchandise aux clients. Ils résolvent les problèmes reliés aux plaintes des clients et aux pénuries de marchandises. Ils tiennent un inventaire adéquat et commandent les marchandises. Ils préparent des rapports sur les chiffres de ventes, les techniques marchandes et les problèmes reliés au personnel. Ils embauchent, forment ou délèguent la formation du personnel de vente. »

Dans le contexte de cette étude, nous porterons notre attention sur les emplois suivants que l'on trouve dans les supermarchés, les épiceries, les dépanneurs et autres commerces d'alimentation spécialisés : épicière, épicier ; gérante, gérant de supermarché ; gérante, gérant de rayon ou superviseure/superviseur (fruits et légumes, boucherie et charcuterie, poissonnerie, boulangerie et pâtisserie, service, etc.).

50. Extrait du site web d'Emploi-Avenir Québec, Développement des ressources humaines Canada, 1999.

5.1.1 Principales caractéristiques de la gestion des commerces d'alimentation

En 1996⁵¹, on comptait 18 195 travailleuses et travailleurs qui exerçaient une fonction de ce type dans les magasins d'alimentation au Québec. De ce nombre, 15 725 étaient directrices ou directeurs de la vente au détail et 2 470 étaient superviseuses ou superviseurs de la vente au détail.

Tableau 13 Données sur les gestionnaires des commerces de détail en alimentation au Québec⁵²

	Directrice, directeur de la vente au détail (CNP 0621)	Superviseure, superviseur de la vente au détail (CNP 6211)
Population de 15 ans et plus	Total	Total
Statut d'emploi		
• Temps plein	94,3 %	89,9 %
• Temps partiel	3,0 %	8,7 %
• N'a pas travaillé	2,1 %	1,2 %
Revenu moyen d'emploi (plein temps)	25 132\$	23 161\$
Population active occupée		
Sexe		
• Homme	68,7 %	43,6 %
• Femme	31,3 %	56,4 %
Groupe d'âge		
• 15-24 ans	6,6 %	14,0 %
• 25-44 ans	57,8 %	63,5 %
• 45-54 ans	25,2 %	18,6 %
• 54-64 ans	9,6 %	4,0 %
Plus haut niveau de scolarité atteint		
• Primaire ou secondaire	26,6 %	25,7 %
• Certificat d'études secondaires	26,5 %	30,3 %
• Certificat ou diplôme de métiers	6,1 %	6,2 %
• Autres études non universitaires sans certificat	10,2 %	10,6 %
• Autres études non universitaires avec certificat	14,0 %	16,4 %
• Études universitaires sans grade	8,5 %	7,2 %
• Études universitaires avec grade	8,2 %	3,3 %

Source : Statistique Canada, 1996.

Ces données nous permettent de constater que les postes de gestion sont majoritairement à temps plein. Le salaire moyen est d'environ 25 000 \$ pour une gérante ou un gérant de supermarché, de dépanneur ou autre et de 23 000 \$ pour une gérante ou un gérant de rayon. Notons toutefois que ces salaires sont plus élevés dans les magasins corporatifs. En effet, dans les magasins de ce type, les salaires sont plus près de 60 000 \$ en ce qui concerne une directrice ou un directeur de magasin et de 35 000 \$ pour une gérante ou un gérant de rayon. Plusieurs prévoient aussi que, si la tendance à accroître la surface de plancher se maintient, les salaires pour les postes de gestion augmenteraient sensiblement. Enfin, ces postes de direction et de supervision ne sont habituellement pas syndiqués, même dans les chaînes corporatives.

51. Statistique Canada, 1996, Alimentation.

52. Statistique Canada, 1996, Alimentation.

Les horaires de travail pour ces postes sont habituellement les suivants :

Directrice, directeur ou gérante, gérant de magasin

- 40 à 50 heures / semaine
- Principalement du lundi au vendredi
- Principalement le jour (7 h à 16 h)
- Présence ponctuelle le soir et les fins de semaine

Gérante, gérant de rayon (département)

- 35 à 40 heures / semaine
- La moitié du temps le jour et le reste du temps le soir et les fins de semaine

Le tableau 14 nous permet d'apprécier le faible niveau de scolarisation des gestionnaires de marchés d'alimentation que ce soit à la direction de magasin ou encore à la gérance de rayon. En effet, environ 60 % d'entre eux ne détiennent qu'une formation de niveau secondaire et moins dont près de 25 % n'ont aucune attestation d'études. Pourtant, selon les experts du domaine, le milieu de l'alimentation, longtemps considéré « comme le bastion des petits entrepreneurs où un minimum de formation et de capitaux suffisaient à l'exploitation adéquate d'un magasin », ne peut plus survivre sans disposer des compétences en gestion et en exploitation nécessaires pour faire face aux nouvelles exigences d'excellence et d'efficacité continuellement renouvelées. Ainsi, le bas niveau de scolarité qui caractérise l'ensemble de la main-d'œuvre du secteur pourrait constituer un obstacle important à une restructuration complète et efficace.

Les données recueillies nous permettent aussi de constater qu'il existe des différences importantes entre les magasins affiliés ou corporatifs et les magasins non affiliés.

Tableau 14 Niveau de scolarité des détaillants en alimentation au Québec⁵³

Scolarité	Magasins		
	Non-affiliés	Affiliés	Corporatifs
Secondaire sans diplôme	37,3 %	22,0 %	13,3 %
Diplôme d'études secondaires	34,7 %	32,1 %	30,0 %
Collégiale sans diplôme	12,0 %	14,6 %	17,8 %
Diplôme d'études collégiales	4,0 %	12,3 %	6,7 %
Universitaire sans diplôme	5,3 %	7,5 %	22,2 %
Diplôme de premier cycle	4,0 %	9,7 %	8,9 %

En effet, une forte proportion des détaillants propriétaires non affiliés (72 %) et affiliés (54,1 %) ne possèdent qu'un diplôme d'études secondaires comparativement à 17,2 % des propriétaires de magasins affiliés et 9,3 % des gérantes ou gérants de magasins non affiliés ayant fait des études universitaires. Par ailleurs, les directrices ou directeurs des grandes chaînes corporatives ont complété des études universitaires dans une proportion de 31,1 %.

Ce constat inquiète les experts et comme le souligne M. Gilles Corriveau⁵⁴.

« L'implantation de l'ECR repose sur une réorganisation des pratiques commerciales et de la mise en œuvre d'une stratégie de partenariat où les parties engagées travaillent conjointement pour le bénéfice de la chaîne bioalimentaire. Cette compréhension du processus de ré-ingénierie de la chaîne de distribution passe nécessairement par l'acquisition de nouvelles compétences en gestion d'un supermarché d'alimentation. »

Cette constatation est d'autant plus juste que les postes de directrice, directeur de la vente au détail et superviseur, superviseur de la vente au détail sont des postes clés qui se situent au cœur des transformations à venir.

53. Gilles Corriveau, *Profil socio-économique du commerce de détail en alimentation au Québec*, étude réalisée pour l'Association des détaillants en alimentation du Québec, HEC, 1998.

54. *Idem*.

5.1.2 Conditions particulières d'exercice de la fonction de gestionnaire de commerce de détail en alimentation

La marge de manœuvre de la gérante ou du gérant sera plus ou moins grande selon qu'elle ou il exerce sa fonction dans un environnement corporatif ou indépendant. En effet, dans un magasin corporatif, elle ou il aura à atteindre des objectifs de profitabilité à l'intérieur d'un cadre relativement bien établi, c'est-à-dire que les normes, les directives et les politiques sont définies par la corporation. Cette standardisation ira en s'accroissant si l'on s'appuie sur les intentions exprimées au cours de nos entrevues. En effet, un mouvement de standardisation touchant même la mise en marché se dessine, particulièrement dans les magasins corporatifs. Les activités de la directrice ou du directeur de magasin seront alors concentrées sur la vente, le service à la clientèle, la gestion des ressources humaines, le prêt aux affaires et la rentabilisation des opérations dans les rayons. Même si le mouvement est moins marqué chez les indépendants affiliés, on perçoit de plus en plus de pression pour qu'ils acceptent de standardiser leurs pratiques, particulièrement en ce qui concerne la mise en marché et l'adoption des nouvelles technologies favorisant l'approvisionnement continu.

Essentiellement, les directrices et directeurs de supermarché ou les gérantes et gérants de rayon dans les commerces de détail en alimentation remplissent, avec plus ou moins d'encadrement corporatif, les fonctions énumérées au tableau 15.

La structure organisationnelle en vigueur dans la très grande majorité des magasins d'alimentation au détail fait en sorte que chacun des rayons est dirigé par une gérante ou un gérant. Leurs fonctions et leurs tâches sont identiques dans tous les rayons⁵⁵. Selon que les produits à gérer sont périssables ou non, elles ou ils sont plus ou moins sensibilisés à l'importance de gérer rigoureusement la qualité et la rotation.

Le partage des tâches entre la directrice, directeur de magasin et la gérante, gérant de rayon peut être différent d'un magasin à l'autre. De façon générale, on exige de plus en plus que la gérante ou le gérant de rayon effectue la grande majorité des tâches liées aux opérations, à l'exception de la négociation des prix avec les fournisseurs et de la gestion administrative et financière. Compte tenu du nombre d'heures d'ouverture, la principale tendance consiste à enrichir au maximum le travail de gérance de rayon afin de diminuer le lien de dépendance à l'égard de la direction du magasin et, par conséquent, assurer une préparation adéquate de la relève. Cette tendance vers une plus grande prise en charge par la gérante ou le gérant de rayon vise à permettre à la directrice ou au directeur de se consacrer à des activités plus stratégiques de gestion de l'ensemble du magasin. Cette délégation de pouvoirs implique un transfert des responsabilités et une augmentation des compétences exigées à tous les niveaux de la pyramide hiérarchique.

55. Lehouillier, Gaétan, *Analyse sommaire des professions de commis et gérant dans le domaine des fruits et légumes*, SQDM, Direction de l'intervention sectorielle et territoriale, avril 1994.

Tableau 15 Profil de compétences de la ou du gestionnaire de magasin d'alimentation

Développer une vision d'ensemble de son opération	Planifier la vente et la mise en marché
✓ Planifier, organiser, diriger et contrôler, pour le compte des propriétaires ou pour leur propre compte, les activités d'un établissement de vente au détail ou d'un rayon d'un tel établissement. ✓ Établir et mettre en pratique les politiques de l'établissement ou le faire en accord avec les directives de la haute direction. ✓ Évaluer les opportunités et les menaces et élaborer un plan d'affaires. ✓ Fixer ou atteindre les objectifs de rentabilité pour une rentabilité maximum du magasin.	✓ Être à l'affût des tendances en matière de consommation pour déterminer la demande. ✓ Analyser les forces et les faiblesses de la concurrence locale et estimer ses avantages concurrentiels. ✓ Déterminer les produits et les services à vendre et établir les prix et les politiques de crédit. ✓ Élaborer et appliquer un plan de mise en marché. ✓ Développer des outils internes de marketing (mise en marché, publicité, produit, prix). ✓ Élaborer et appliquer les programmes de publicité. ✓ Élaborer ou appliquer les planogrammes, les étalages et les ententes avec les fournisseurs ou selon les ententes entre le corporatif et ceux-ci. ✓ Élaborer des stratégies locales de marketing : dépliants, promotions spéciales, etc. ✓ Assurer le suivi des promotions. ✓ Analyser les rapports de vente. ✓ Déterminer la disposition des produits à l'intérieur du rayon. ✓ S'assurer d'un affichage adéquat (produit, calibre, provenance, prix de vente, poids, etc.). ✓ Déterminer les prix de vente (le cas échéant). ✓ Mettre en application des stratégies permettant d'augmenter les ventes (mise en valeur de nouveaux produits, dégustation, service à la clientèle, etc.).
Assurer le service à la clientèle	
✓ Assurer à la clientèle un service de haute qualité. ✓ Être à l'écoute de la clientèle et comprendre ses attentes. ✓ Innover pour identifier des nouveaux moyens de satisfaire la clientèle. ✓ Définir les politiques et les procédures de service à la clientèle (normes de service, règles de courtoisie, d'hygiène, gestion des plaintes, etc.). ✓ Établir des mécanismes de mesure de la satisfaction de la clientèle. ✓ Évaluer l'application des normes de service. ✓ Résoudre les problèmes reliés aux plaintes des clients, aux retours et aux pénuries de marchandise.	
Gérer les stocks (concerne habituellement la gérante ou le gérant de rayon)	Gérer le personnel
✓ Coordonner l'inventaire global. ✓ S'assurer de la rotation des stocks. ✓ Prévenir les pertes. ✓ Voir à la tenue de l'inventaire. ✓ Planifier les réceptions. ✓ Contrôler le niveau d'inventaire en tablette et en entrepôt. ✓ Réviser les planogrammes en fonction de la demande et de la rentabilité. ✓ Gérer les lieux d'entreposage. ✓ Contrôler les ruptures de stocks. ✓ Établir des normes locales de qualité et de fraîcheur des produits. ✓ S'assurer de la qualité de l'emballage des produits. ✓ S'assurer de la qualité et de la fraîcheur des produits. ✓ Effectuer le suivi des contrôles des températures. ✓ Établir et appliquer les normes de mise en marché.	✓ Planifier ses besoins en matière de ressources humaines. ✓ Sélectionner les employés sous sa responsabilité, les accueillir et les intégrer. ✓ Définir les tâches et les responsabilités de chacun des employés. ✓ Définir et s'assurer de l'application des politiques et procédures administratives du personnel. ✓ Assigner les tâches et établir les horaires de travail. ✓ Transmettre les directives de travail à ses employés. ✓ Superviser, coordonner, motiver, encadrer le personnel. ✓ Mettre en place des moyens de communication avec les employés. ✓ Assurer l'application des normes du travail. ✓ Gérer l'application des normes de santé et de sécurité au travail. ✓ Évaluer le personnel. ✓ Appliquer les mesures disciplinaires et congédier le personnel. ✓ Gérer les relations de travail. ✓ Former ou déléguer la formation du personnel. ✓ Voir au travail d'équipe.

Assurer l'approvisionnement

- ✓ Planifier les achats en fonction de la disponibilité des produits (variations saisonnières).
- ✓ Évaluer les niveaux d'inventaire.
- ✓ Commander les marchandises auprès des fournisseurs ou des centrales d'achat.
- ✓ S'assurer du respect des politiques et des procédures en matière d'inspection à la réception.
- ✓ Effectuer les réclamations de crédit auprès des fournisseurs.
- ✓ Faire une contre-vérification des achats effectués (bon de commande / bon de livraison).
- ✓ Autoriser le remboursement des fournisseurs (magasins indépendants seulement).
- ✓ Identifier de nouvelles sources d'approvisionnement (ainsi que de nouveaux produits).
- ✓ Négocier le prix d'achat auprès des fournisseurs (magasins indépendants seulement).

Prévenir les pertes

- ✓ Contrôler les pertes d'aliments.
- ✓ Contrôler les coûts de main-d'œuvre.
- ✓ Planifier les budgets et analyser les dépenses.
- ✓ Déterminer les risques de pertes et de fraudes et élaborer une politique de gestion et des mécanismes de contrôle.
- ✓ Prévenir le vol.
- ✓ Contrôler les frais généraux.
- ✓ Analyser les rapports de pertes et établir un plan d'intervention.
- ✓ Former les employés sur la façon de réagir en cas de tentatives de fraude, de vol à l'étalage, etc.
- ✓ Appliquer les normes de sécurité de la personne.
- ✓ Définir les moyens de sécurité à prendre et contrôler les moyens employés.

Gérer la qualité

- ✓ S'assurer du respect des politiques et procédures au sujet des normes d'approvisionnement.
- ✓ S'assurer du respect des politiques et procédures au sujet de l'inspection à la réception.
- ✓ S'assurer du respect des politiques et procédures au sujet de l'entreposage des produits.
- ✓ S'assurer du respect des politiques et procédures au sujet de la manutention des produits.
- ✓ S'assurer du respect des politiques et procédures visant à maintenir la qualité des produits disposés sur les tablettes (quantités, tournée de fraîcheur, rotation, mise au rancart).
- ✓ S'assurer du respect des normes d'hygiène et de propreté concernant les lieux et l'équipement sous sa responsabilité.
- ✓ Mobiliser l'ensemble de son personnel afin d'instaurer et de maintenir une approche-client favorisant la fidélité de la clientèle (accueil, qualité des produits, propreté, etc.).

Gérer les opérations

- ✓ Maintenir les comptoirs prêts aux affaires.
- ✓ Superviser l'utilisation et l'entretien de l'équipement.
- ✓ Planifier la production.
- ✓ Organiser le travail.

Assurer la gestion administrative et financière

- ✓ Participer à l'élaboration du budget de son rayon (ventes vs coûts d'opération).
- ✓ Rédiger des rapports relatifs aux achats et aux coûts d'opération.
- ✓ Participer à l'interprétation des états financiers mensuels.
- ✓ Contrôler les opérations de caisse et d'entrée de données de chaque employé et analyser le rendement de ceux-ci.
- ✓ Balancer les revenus du commerce et effectuer les dépôts.
- ✓ Effectuer un suivi, analyser les résultats financiers, les rapports de ventes et autres rapports d'opération.
- ✓ Mettre en application des mesures permettant d'améliorer la rentabilité du rayon.
- ✓ Négocier les frais financiers avec les banques.
- ✓ Mettre en place des procédures de contrôle interne.
- ✓ Contrôler les dépenses.
- ✓ Contrôler les prix coûtants et vendants.
- ✓ Coordonner la vérification de la facturation.
- ✓ Négocier avec les fournisseurs.
- ✓ Analyser les rapports financiers.
- ✓ Gérer les liquidités hebdomadaires.

5.1.3 Cheminement professionnel et relève des gestionnaires des commerces de détail en alimentation

Le secteur de la vente au détail est reconnu comme une industrie où une jeune personne qui veut faire carrière dans ce domaine peut commencer comme commis, caissière ou caissier et éventuellement devenir gestionnaire. Ces promotions internes sont encore pratiques courantes dans plusieurs entreprises de l'alimentation, principalement dans les magasins indépendants affiliés ou non et les dépanneurs corporatifs. Cette tendance, à la baisse ces dernières années dans les magasins d'alimentation corporatifs de grande surface, semble faire un retour et l'on privilégiera encore plus qu'avant l'expérience acquise dans un magasin d'alimentation. Selon différentes sources, le recrutement à l'interne est de plus en plus difficile à faire.

Plusieurs motifs expliquent les difficultés de constituer une relève à l'interne. D'abord, la population actuelle de gérantes et de gérants de rayon, qui constituerait le bassin où recruter les directrices et directeurs de magasin est, elle aussi, peu scolarisée. De plus, comme les exigences relatives aux postes de gestion augmentent, peu de personnes à l'interne semblent disposées à acquérir les compétences nécessaires parce que, selon certaines sources du milieu, ils croient que la rémunération n'est pas à la mesure des responsabilités et des problèmes avec lesquels les gestionnaires doivent composer. Certaines entreprises consultées⁵⁶ réussissent, malgré cet obstacle, à recruter des candidats intéressés, qui ont du potentiel et qu'elles forment elles-mêmes pour assurer la relève. Certaines aussi prévoient entreprendre des démarches pour améliorer l'image du milieu de l'alimentation afin d'attirer et de conserver les jeunes employés scolarisés ayant acquis une expérience en magasin au cours de leurs études.

5.2 *Problématique de main-d'œuvre reliée aux fonctions de gestion dans un commerce de détail en alimentation*

5.2.1 Situation de l'embauche et perspectives professionnelles

À ce chapitre, une première constatation s'impose d'emblée. Si la majorité des grandes chaînes possèdent une stratégie élaborée de gestion et de développement des ressources humaines, ce n'est pas le cas de la majorité des commerces indépendants.

Pour les postes de gestion ou de supervision, on accorde une importance accrue aux connaissances techniques, au niveau d'instruction ainsi qu'à la personnalité, au sens des responsabilités, à la souplesse, l'attitude et aux qualités personnelles comme la confiance en soi et les habiletés interpersonnelles. Dans plusieurs entreprises, particulièrement chez les indépendants, même si le recrutement à l'interne est parfois difficile parce que les normes ont été relevées, la tradition veut qu'on cherche d'abord, parmi l'effectif en place, les candidates et les candidats qui auraient les qualités nécessaires. Même certaines grandes chaînes qui s'étaient éloignées de cette tradition manifestent leur intention d'y revenir. D'abord, on privilégiera les étudiantes et étudiants ou encore les personnes diplômées qui travaillent à temps plein ou à temps partiel dans le magasin. Certaines entreprises consultées pensent même proposer des cheminements d'intégration particuliers pour intéresser ces personnes. Par ailleurs, si l'on trouve une candidate ou un candidat adéquat parmi l'effectif, on valorise ses qualités personnelles et ses compétences d'opérations plutôt que la scolarité puisqu'on lui offrira de la formation pour combler ses lacunes.

56. Cette affirmation est aussi confirmée par les résultats de l'enquête auprès des entreprises du secteur de la transformation et de la distribution alimentaires au Québec, publiée par Zins Beauséjour et associées pour le ministère de la Solidarité sociale en novembre 1999.

Dans les magasins corporatifs, les principaux critères d'embauche pour les postes de gestion dans un commerce de détail en alimentation pourraient se résumer ainsi :

- un diplôme d'études secondaires au minimum, mais une formation collégiale est de plus en plus exigée;
- un diplôme d'études universitaires ou collégiales en administration des affaires ou en gestion peut être exigé, surtout pour la direction de supermarché;
- plusieurs années d'expérience pertinente, à des niveaux croissants de responsabilité;
- une connaissance pointue des produits vendus, surtout pour les gérantes ou gérants de rayons;
- du leadership, des aptitudes en gestion du personnel et en prise de décisions;
- de l'expérience et des aptitudes personnelles sont des critères de sélection plus importants que la formation technique.

Lorsque le recrutement se fait à l'extérieur, les entreprises ont souvent tendance à privilégier et à accorder plus d'importance aux études. Pour la direction de magasin et souvent même pour la gestion de rayon, on valorisera les titulaires d'un diplôme collégial ou universitaire. Plusieurs croient d'ailleurs que le diplôme deviendra bientôt incontournable pour ces postes de gestion.

Dans les magasins au détail, l'âge moyen du personnel de direction est suffisamment élevé⁵⁷ pour penser qu'il faudra, au cours des cinq à dix prochaines années, remplacer bon nombre⁵⁸ de personnes. Parallèlement, tous reconnaissent le besoin de relever le niveau de scolarité des gestionnaires. Il sera de plus en plus difficile de recruter des membres du personnel, actuellement peu scolarisé, pour occuper ces postes de direction. Des efforts importants devront être faits pour former un bassin de candidates ou candidats potentiels qui ont les compétences demandées ou qui les auront acquises par la formation interne. On devra aussi avoir accès à une main-d'œuvre ayant reçu une formation initiale adaptée aux besoins futurs.

Malheureusement, comme le sous-domaine du commerce de détail est souvent méconnu des étudiantes et des étudiants⁵⁹ en administration des affaires, en gestion de détail et en études culinaires, on devra mener des actions concrètes pour corriger la situation. Autrement, les difficultés de recrutement à l'externe se perpétueront.

5.2.2 Compétences requises pour faire face au futur

Le rôle de la ou du gestionnaire dans un magasin d'alimentation est en constante évolution. La concurrence a poussé les entreprises à modifier les attentes relatives aux compétences ainsi que les critères à l'embauche.

Les entreprises mettent l'accent sur le développement de leurs gestionnaires dans les champs de compétence suivants :

57. En effet, 9,6 % des gérantes et gérants de magasins actuels ont entre 54 et 64 ans.

58. Selon Statistique Canada, 1996, 9,6 % des directeurs de magasin ont plus de 55 ans et 25,2 % ont plus de 45 ans.

59. Les services de consultation du CCMTF, *Créer l'avenir, Étude des ressources humaines dans l'industrie de la vente des aliments au détail et en gros*, p. 45.

Tableau 16 Compétences recherchées chez les gestionnaires

Champs de compétence	Attentes ou besoins de formation
1) Gestion d'un commerce de détail en alimentation	► Planification et gestion stratégique
	► Gestion du changement
	► Plan d'affaires
	► Gestion de la distribution et du commerce de détail en alimentation
2) Service à la clientèle	► Gestion du service à la clientèle
	► Relations avec la clientèle
	► Techniques de sondage et de mesure de la satisfaction de la clientèle
3) Marketing et mise en marché de produits alimentaires	► Stratégies de commercialisation
	► Marchandisage (techniques de mise en marché)
	► Techniques de marketing
	► Comportement du consommateur (tendances)
	► Gestion par groupes de référence
	► Techniques de vente
4) Connaissance des produits alimentaires	► Connaissance des produits
	► Vente et gestion de produits frais
	► Gestion par catégories de produits
	► Gestion des pertes (résidus, emballage)
5) Gestion des opérations dans un marché d'alimentation	► Stratégies d'achat
	► Approvisionnement continu
	► Gestion des stocks
	► Sécurité en magasin (ex. prévention du vol)
6) Gestion de la qualité en marché d'alimentation	► Gestion d'un programme d'amélioration continue de la qualité
	► Normes d'hygiène et de salubrité
	► Normes de qualité
7) Gestion financière	► Planification financière
	► Gestion de petites entreprises
	► Négociation avec les institutions financières
	► Analyse de la rentabilité des produits
	► Commerce électronique
	► Contrôle des coûts
8) Planification, gestion et supervision du personnel	► Nouveau rôle du gestionnaire et nouveaux modes de gestion
	► Gestion du personnel (initiation, sélection, formation, gestion de la performance, rémunération, etc.)
	► Santé et sécurité au travail
	► Connaissance de l'environnement juridique (droits, lois, règlements, permis et obligations)
	► Communication
	► Leadership
	► Travail d'équipe
	► Relations interpersonnelles
	► Nouvelles formes d'organisation du travail
	► Motivation du personnel
	► Négociation, l'arbitrage et la gestion des conventions collectives
	► Gestion des conflits
9) Nouvelles technologies informatiques	► Connaissances en informatique et en gestion de l'information
	► Utilisation du lecteur optique
	► Gestion de l'espace tablette assistée par ordinateur (SPACESCAN)
	► Échange de documents informatisés (EDI)
	► Courrier électronique
	► Gestion informatisée de la comptabilité
	► Transmission électronique des achats (à l'aide de TELXON)
	► Comptabilité par activité
	► Bureautique

Plusieurs de ces compétences devront être développées à l'interne parce que trop particulières à chaque entreprise. Une formation de base commune peut quand même être conçue parce que propre au secteur de l'alimentation ou au domaine de la gestion générale.

5.3 Principaux constats relatifs au marché du travail

Le rôle du gestionnaire de magasin a évolué considérablement : il exige la maîtrise des connaissances et des outils qui permettent d'assurer la rentabilité de l'entreprise.

Naguère, les employés pouvaient devenir gestionnaires lorsqu'ils avaient acquis les compétences nécessaires. Les directrices ou directeurs de magasins débutaient comme emballeurs ou caissier et gravissaient les échelons de la hiérarchie. Ce modèle de cheminement de carrière est en mutation. La concurrence accrue dans ce secteur a modifié le rôle des directrices et des directeurs qui, aujourd'hui, doivent avoir des aptitudes marquées en gestion et en communication. On prévoit que le niveau de compétence attendu des gestionnaires augmentera rapidement au cours des trois à cinq prochaines années, malgré la nette tendance à la standardisation que nous avons pu remarquer dans les grandes chaînes d'alimentation.

Toutes les entreprises consultées investissent actuellement de façon importante dans la formation de leurs gestionnaires. La plupart des grandes entreprises ont mis au point leur propre programme de formation en gestion. Plusieurs ont même entrepris des démarches afin d'établir un partenariat avec le milieu de l'enseignement pour que la formation dispensée soit qualifiante et qu'elle soit reconnue officiellement. Différentes initiatives ont vu le jour. Déjà, des entreprises ont lancé des programmes de formation en gestion, de concert avec un établissement de formation collégiale, qui mènent à une attestation d'études collégiales (AEC) en gestion des commerces de détail en alimentation. Cette formation s'adresse aux superviseuses et superviseurs de rayon d'alimentation. L'Association des détaillants en alimentation (ADAQ) a, elle aussi, collaboré avec le milieu universitaire afin d'offrir aux dirigeants de magasins de détail indépendants, en particulier, la possibilité d'acquérir une formation accréditée reconnue. Nous en reparlerons plus loin.

Ainsi, les études universitaires ou collégiales pourraient devenir une exigence de base pour relever les défis auxquels les gestionnaires seront confrontés. On incite ces personnes à s'inscrire à la formation continue conçue avec les réseaux d'enseignement collégial et universitaire. Les entreprises y inscrivent celles et ceux qui ont le potentiel de devenir des gestionnaires.

Certaines entreprises prévoient la relève des gestionnaires qui prendront leur retraite au cours des prochaines années. Elles procèdent au recrutement de diplômées et diplômés universitaires et collégiaux et offrent de la formation à leurs employés ayant démontré le potentiel pour devenir gestionnaires. Dans les deux cas, le but est de remplacer les gestionnaires actuels par des personnes relativement plus instruites. De même, certains propriétaires de magasins indépendants ont pris des mesures afin que leur relève (fils et filles des propriétaires) soit de plus en plus instruite.

Pour assurer cette relève, le recrutement à l'externe ne peut pas être l'unique solution puisqu'il y a risque de déséquilibrer la direction actuelle. Il sera donc nécessaire de prendre des mesures concrètes pour attirer de nouveaux employés de haute qualité qui occuperont les postes de premier échelon; cet effectif fournira les éventuels gestionnaires. Cette stratégie vise à modifier la perception qu'ont les étudiantes et les étudiants de l'industrie de l'alimentation afin qu'elle soit capable d'attirer, de conserver et de former des employés qui puissent accéder à ces postes de gestionnaires. Un plan de relève devra inclure des mécanismes facilitant le cheminement de carrière des candidates et des candidats repérés.

5.4 Constats sur l'offre de formation actuelle de la main-d'œuvre dans le sous-domaine du commerce de détail en alimentation

En raison du contexte que nous venons de décrire, il n'est plus possible de gérer un commerce de détail en alimentation en pensant, comme jadis, qu'« un minimum de formation et de capitaux suffisaient à (son) exploitation adéquate »⁶⁰. La formation prend alors tout son sens, et à ce chapitre, force est de constater qu'un bout de chemin reste encore à faire.

Nous ferons maintenant l'inventaire des différents programmes de formation existants au Québec susceptibles de contribuer à la préparation des futurs gestionnaires de magasins au détail dans le domaine de la distribution alimentaire. Dans un premier temps, nous décrirons l'offre de formation initiale disponible. D'abord dans le secteur de formation Alimentation et tourisme et ensuite, nous préciserons, s'il y a lieu, celle disponible dans d'autres secteurs de formation. Cette offre de formation initiale prépare les élèves à l'exercice de professions ou de métiers (spécialisés, semi-spécialisés ou techniques). Cette formation est généralement dispensée par des établissements des réseaux d'enseignement sous forme de programmes, dispensés à l'école ou en alternance travail-études. Les programmes d'études visent l'acquisition de connaissances théoriques et d'habiletés manuelles nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une profession.

Nous porterons aussi une attention particulière aux programmes de formation continue ou faisant partie des programmes de perfectionnement offerts par les établissements d'enseignement. Cette formation vise à répondre aux besoins ponctuels du milieu et peut conduire ou non à l'obtention d'un diplôme. Elle se donne principalement à temps partiel mais peut aussi être à temps plein, selon un horaire et une durée variables. Elle comprend un ensemble d'activités de perfectionnement qui s'adressent à des jeunes ou à des adultes en emploi, notamment dans le domaine du commerce de détail. Les programmes actuellement disponibles visent à satisfaire un besoin local de main-d'œuvre et sont répétés sur demande.

Nous présenterons, si nécessaire, les objectifs ou contenus de formation des principaux programmes liés au développement des compétences nécessaires à l'exercice de la fonction de travail étudiée.

5.4.1 Programmes de formation professionnelle à l'enseignement secondaire

La formation professionnelle au secondaire prépare des jeunes et des adultes à des métiers spécialisés et semi-spécialisés. Deux types d'attestations sont disponibles dans l'offre de formation initiale au secondaire : un diplôme d'études professionnelles (DEP) ou une attestation de formation professionnelle (AFP). Les programmes d'études conduisant au DEP donne accès au marché du travail en préparant les élèves à l'exercice de métiers spécialisés. Ces programmes, dispensés dans certaines commissions scolaires, permettent l'acquisition des connaissances théoriques et des habiletés manuelles nécessaires à l'exercice d'un métier.

Les programmes qui mènent à l'obtention d'une AFP préparent à l'exercice de métiers semi-spécialisés et sont habituellement dispensés en entreprises selon un modèle de parrainage encadré par une commission scolaire. Ces programmes répondent à un besoin local de main-d'œuvre et sont habituellement le fruit d'une collaboration entre les entreprises, une commission scolaire et Emploi-Québec.

Les programmes compris dans l'offre de formation initiale du secteur de formation Alimentation et tourisme ne sont pas directement liés à la formation des gestionnaires de marchés d'alimentation. Ils visent plutôt la préparation de jeunes pour des métiers spécialisés ou semi-spécialisés comme « aide-bouchère,

60. Gilles Corriveau, *op. cit.* p. 45.

aide-boucher, bouchère, boucher, aide-pâtissière, aide-pâtissier, pâtissière, pâtissier, etc. ». Ces jeunes pourront amorcer une carrière dans le domaine du commerce de détail en alimentation.

Dans le domaine de l'alimentation, nous avons pu constater que la pratique de la promotion interne est encore courante et qu'elle s'avère encore privilégiée pour l'identification et le recrutement des futurs gestionnaires. Toutefois, malgré la possibilité d'un cheminement éventuel vers un poste de gestion, la formation offerte dans le secteur de formation Alimentation et tourisme demeure très éloignée de la gestion.

Tableau 17 Offre de formation initiale liée à l'enseignement secondaire dans le secteur de formation Alimentation et tourisme

Secteur de formation	Cours	Métiers visés	Lieu de formation (région-commission scolaire- établissement)
Alimentation et tourisme	Boucherie (DEP)	Boucher, bouchère	❖ Abitibi-Témiscamingue-CS du Lac-Abitibi- CFP Lac-Abitibi ❖ Bas-Saint-Laurent-CS de Kamouraska-Rivière-du-Loup- CFP Pavillon-de-l'Avenir ❖ Chaudières-Appalaches-CS de la Côte-du-Sud- CFP L'Envolée ❖ Estrie-CS de la Région de Sherbrooke- CFP 24 Juin ❖ Lanaudière- CS des Samares- Polyvalente Barthélemy-Joliette ❖ Laurentides- CS des Laurentides- École hôtelière des Laurentides ❖ Mauricie- CS du Chemin-du-Roy- CFP Bel Avenir ❖ Montérégie- CS Marie-Victorin- CFP Jacques-Rousseau ❖ Montérégie- CS des Patriotes- CF du Richelieu ❖ Montérégie- CS de la Vallée-des-Tisserands- CFP de la Pointe-du-Lac ❖ Montréal- CS de la Pointe-de-l'Ile- CFP Calixa-Lavallée ❖ Outaouais- CS au Cœur-des-Vallées- Centre Relais de la Lièvre ❖ Québec- CS de la Capitale- Centre intégré en alimentation et tourisme ❖ Saguenay- Lac Saint-Jean- CS De La Jonquière-CFP Arvida
	Pâtisserie (DEP)	Boulanger-pâtissier, boulangère-pâtissière Chef pâtissier, chef pâtissière Façonneur, façonneuse de pâte Traiteur, traiteure	❖ Bas-Saint-Laurent-CS Kamouraska-Rivière-du-Loup- CFP Pavillon-de-l'Avenir ❖ Centre-du-Québec-CS des Chênes-Centre Marie-Rivier ❖ Estrie-CS de la Région-de-Sherbrooke- Pavillon de l'alimentation et du tourisme ❖ Laurentides- CS des Laurentides- École hôtelière des Laurentides ❖ Laval- CS de Laval- École hôtelière de Laval ❖ Mauricie- CS du Chemin-du-Roy- CFP Bel Avenir ❖ Montérégie- CS Marie-Victorin- CFP Jacques-Rousseau ❖ Montréal- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec ❖ Montréal- CS Lester-B.-Pearson- centre Riverside Park Technology Academy ❖ Montréal- CS de la Pointe-de-l'Ile- CFP Calixa-Lavallée ❖ Outaouais- CS au Cœur-des-Vallées- CFP Relais de la Lièvre ❖ Québec- CS de la Capitale- Centre intégré en alimentation et tourisme ❖ Québec- CS des Premières-Seigneuries- CFP du Trait-Carré ❖ Saguenay- Lac Saint-Jean- CS De La Jonquière-CFP Arvida

Source : MAPAQ, *Ressources pour le recrutement et la formation de la main-d'œuvre*, Transformation et distribution bioalimentaires, 1999.

Deux autres secteurs de formation offrent des programmes de formation initiale susceptibles de préparer de futurs travailleurs pour le domaine de la distribution alimentaire. Ce sont :

Tableau 18 Offre de formation initiale d'autres secteurs de formation

Secteur de formation	Cours	Métiers visés	Lieu de formation (région-commission scolaire- établissement)
Administration, commerce et informatique	Vente-conseil (DEP)	Commis-vendeur, commis-vendeuse	❖ Abitibi-Témiscamingue- CS de l'Or-et-des-Bois- CFP Val d'Or ❖ Bas Saint-Laurent- CS des Phares- CFP Rimouski-Neigette ❖ Bas Saint-Laurent- CS de Kamouraska-Rivière du Loup- CFP Pavillon-de-l'Avenir ❖ Centre-du-Québec- CS des Bois-Francs- CF Vision 20-20 ❖ Chaudières-Appalaches- CS des Navigateurs- École d'enseignement technique Gabriel-Rousseau ❖ Estrie- CS de la Région-de-Sherbrooke- CFP 24 Juin ❖ Estrie- CS Eastern Townships- Eastern Townships Technical Institute ❖ Gaspésie- Îles-de-la-Madeleine- CS René-Lévesque- CFP Chandler ❖ Gaspésie- Îles-de-la-Madeleine- CS René-Lévesque- CFP Paspébiac-Bonaventure ❖ Gaspésie- Îles-de-la-Madeleine- CS René-Lévesque- Centre l'Envol ❖ Laval- CS de Laval- CFP Paul-Émile Dufresne ❖ Mauricie- CS de l'Énergie-Carrefour Formation Mauricie ❖ Montérégie- CS de Saint-Hyacinthe- École professionnelle de Saint-Hyacinthe ❖ Montérégie- CS Marie-Victorin-CFP Pierre-Dupuy ❖ Montérégie- CS des Grandes-Seigneuries- CFP Compétence-Rive-Sud ❖ Montérégie- CS de la Vallée-des-Tisserands- CFP de la Pointe-du-Lac ❖ Montréal- CS de la Pointe-de-l'Île- Centre d'éducation des adultes Daniel-Johnson ❖ Montréal- CS de la Pointe-de-l'Île- CFP Daniel-Johnson ❖ Montréal- CS de Montréal- CFP Stella-Maris ❖ Montréal- CS Marguerite-Bourgeoys-Collège d'administration et de commerce ❖ Montréal- CS Marguerite-Bourgeoys- Centre Cible ❖ Montréal- CS English-Montreal-John-F. Kennedy-Center ❖ Québec- CS des Découvreurs- CFP Saint-Exupéry ❖ Québec- CS des Premières-Seigneuries- CFP Samuel-De-Champlain ❖ Québec- CS Central Québec- Centre de formation EaStern Quebec ❖ Saguenay- Lac Saint-Jean- CS des Rives-du-Saguenay-CFP L'Oasis
Agriculture et pêches	Vente des produits de la pêche (DEP)	Poissonnier, poissonnière, commis-vendeur, commis-vendeuse de poissons et fruits de mer	❖ Gaspésie- Îles-de-la-Madeleine- CS René-Lévesque- CFP Chandler-Grande-Rivière

Source : MAPAQ, *Ressources pour le recrutement et la formation de la main-d'œuvre*, Transformation et distribution bioalimentaires, 1999.

L'examen de l'offre de formation initiale au secondaire nous amène à conclure que celle-ci ne prépare pas directement les élèves à devenir gestionnaires dans un commerce d'alimentation. Notons que le programme de *Boucherie* et *Vente des produits de la pêche* sont les seuls à inclure une sensibilisation à des notions de base de gestion. Toutefois, les notions enseignées se ramènent à des tâches administratives que le boucher ou le poissonnier sont appelés à accomplir dans le cadre de leur travail.

Enfin, la filière de formation initiale au secondaire dans le secteur de formation Alimentation et tourisme contient plusieurs AFP qui nous semblent trop loin dans la chaîne d'emploi pour préparer de futurs gérants ou gérantes. Pour cette raison, nous ne ferons pas l'énumération de ces programmes.

Finalement, notons qu'aucune offre de formation continue ne s'adresse aux gestionnaires de commerces d'alimentation.

5.4.2 Programmes de formation technique à l'enseignement collégial

Actuellement, il n'existe qu'un seul programme d'études collégiales, appartenant au secteur de formation Alimentation et tourisme, qui vise une formation initiale en gestion. Celui-ci n'est, toutefois, pas spécifique au commerce de détail en alimentation mais vise plutôt le développement de compétences en gestion dans un contexte adapté aux services alimentaires et à la restauration.

Toutefois, les titulaires d'un diplôme collégial qui sont actuellement en emploi dans le commerce de détail en alimentation proviennent principalement des programmes en gestion réguliers offerts par les établissements d'enseignement collégial. Il s'agit du programme *Techniques administratives* du secteur de formation Administration, commerce et informatique. La plupart des collèges offrent cette formation.

Tableau 19 Offre de formation initiale de niveau collégial pour la fonction gestionnaire d'un commerce de détail en alimentation

Secteur de formation	Formation initiale	Professions visées	Lieu
Alimentation et tourisme	Techniques de gestion des services alimentaires et de restauration (DEC)	Chef de cuisine, Gérant, gérante d'un restaurant, Technicien, technicienne en gestion des services alimentaires	Québec- Cégep de Limoilou (Campus Québec) Québec- Collège Mérici Montréal- Collège Lasalle Montréal- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
Administration, commerce et informatique	Techniques administratives (DEC) option Marketing et option Gestion	Acheteur, acheteuse Acheteur adjoint, acheteuse adjointe Agent commercial, agente commerciale Commis aux achats Directeur, directrice des ventes Gérant, gérante de commerce de détail Gérant, gérante de poissonnerie Représentant(e) de commerce Technicien, technicienne en administration	Bas-Saint-Laurent- Cégep de Rimouski Bas-Saint-Laurent- Cégep de Rivière-du-Loup Estrie-Cégep de Sherbrooke Laurentides- Cégep Lionel-Groulx Laval-Cégep Montmorency Mauricie-Cégep de Trois-Rivières Monterégie-Cégep de Sorel-Tracy Monterégie- Cégep de Valleyfield Monterégie-Cégep de Saint-Hyacinthe Montréal- Cégep de Saint-Laurent Montréal-Cégep d'Achunsi Montréal- Cégep de Bois-de-Boulogne Montréal- Cégep de Rosemont Montréal- Cégep de Maisonneuve Montréal- Cégep André-Laurendeau Québec- Cégep de Limoilou (Campus Québec) Québec- Cégep de Limoilou (Campus Charlesbourg) Québec-Cégep de Ste-Foy Québec- Champlain Regional College (Campus Saint-Lawrence) Saguenay- Lac Saint-Jean- Cégep de Chicoutimi Saguenay- LacSaint-Jean- Cégep de Jonquière
Santé	Techniques de diététique	Technicien, techniciennes en gestion des services alimentaires, Technicien, techniciennes en diététique Inspecteur, inspectrice en alimentation Technicien, technicienne en contrôle de la qualité	Bas Saint-Laurent- Cégep de Rimouski Laval-Cégep Montmorency Mauricie-Cégep de Trois-Rivières Monterégie-Cégep de Saint-Hyacinthe Montréal- Cégep de Maisonneuve Québec- Cégep de Limoilou (Campus Charlesbourg) Saguenay- Lac Saint-Jean- Cégep de Chicoutimi

Source : MAPAQ, *Ressources pour le recrutement et la formation de la main-d'œuvre*, Transformation et distribution bioalimentaires, 1999.

Ce programme vise à développer des connaissances théoriques et des habiletés pratiques permettant aux personnes diplômées d'occuper des emplois de niveau technique dans plusieurs domaines de l'administration. Il inclut des connaissances en management, en supervision et en gestion des ressources humaines, en comptabilité, en gestion des opérations, en gestion des approvisionnements et des stocks, en systèmes d'information, en planification financière, en informatique de gestion ainsi qu'en représentation commerciale. Ce programme permet aussi une spécialisation dans une option plus spécifique à ses intérêts. Parmi celles-ci, l'option *Marketing* prépare l'étudiant et l'étudiante à l'exercice de l'ensemble des activités de l'entreprise axées sur le consommateur individuel ou institutionnel. Elle traite de thèmes comme le lancement d'un nouveau produit, la connaissance du marché réel et potentiel, la compréhension du comportement du consommateur, le marketing stratégique, les politiques de mise en marché des produits, les politiques de prix, la présentation sur les lieux de vente, l'utilité de l'emballage de même que le cadre promotionnel et publicitaire. De plus, cette option offre, par le biais de cours optionnels, la possibilité d'acquérir des connaissances en commerce de détail, en commerce international, en techniques d'import/export, en entrepreneurship et même en commerce de produits alimentaires et en salubrité, sécurité et inspection en alimentation.

Les principales fonctions visées par ce programme sont : acheteur, acheteuse, agent commercial, agente commerciale, chef de service de promotion des ventes, commis aux achats, superviseur, superviseuse des ventes, gérant, gérante de commerce de détail, représentant, représentante de commerce, technicien, technicienne en administration. Même si ce programme n'est pas axé sur le domaine de la distribution alimentaire, une partie de son contenu⁶¹ est consacré au domaine alimentaire, ce qui permet aux personnes intéressées de se trouver un emploi de gestionnaire dans un commerce de détail. Les entreprises du domaine auraient avantage à y puiser car il constitue une excellente source de recrutement.

Les diplômées et diplômés de ce programme ont fait l'objet d'un suivi par le ministère de l'Éducation connu sous le nom de *Relance au collégial*⁶². Au cours des trois dernières années, on a enregistré 584 diplômés au programme *Techniques administratives Option Marketing*. Près de la moitié se sont orientés vers le marché du travail. L'autre moitié a poursuivi ses études au niveau universitaire. Notons que le taux de chômage est faible et que l'on peut observer une baisse significative au cours des trois dernières années. Par ailleurs, le nombre de diplômées et diplômés choisissant de poursuivre leurs études est aussi à la hausse. Une proportion importante de ceux qui ont choisi de s'orienter vers le marché du travail n'ont pas réussi à trouver un emploi en rapport avec la formation reçue⁶³. Le nombre de personnes qui se sont dirigées vers le commerce de détail en alimentation n'a pu être établi.

Tableau 20 Situation des diplômés au programme d'études *Techniques administratives, option Marketing*

Année de promotion	Personnes diplômées	En emploi (%)	À la recherche d'un emploi (%)	Aux études (%)	Personnes inactives (%)	À temps plein (%)	Salaire hebdo. moyen	En rapport avec la formation (%)	Taux de chômage (%)
1995-1996	184	52,1	6,7	37,4	3,7	83,5	406	46,5	11,5
1996-1997	170	53,7	4,7	40,9	0,7	91,3	397	65,8	8,0
1997-1998	230	50,6	2,9	45,9	0,6	86,9	403	63,0	5,5

61. Les cours optionnels portant sur l'hygiène et la salubrité des aliments ainsi que le commerce de produits alimentaires.

62. *La relance au collégial 1998*, ministère de l'Éducation, Enseignement supérieur, Direction de l'enseignement collégial, Service de la recherche et du développement.

63. On observe une nette amélioration de cette situation. De 40 % qu'il était en 1995-1996, ce taux est passé à 60 % en 1997-1998.

Sous peu, trois nouveaux programmes devraient remplacer le programme *Techniques administratives* et ses sept options. En effet, le secteur de formation Administration, commerce et informatique, dans le cadre de la révision de ce programme a procédé à la validation des programmes suivants :

- *Techniques de comptabilité et de gestion,*
- *Gestion commerciale,*
- *Conseil en assurances et en services financiers.*

Le projet de programme *Gestion commerciale* nous apparaît tout à fait pertinent au regard de la fonction étudiée. En effet, les techniciens et les techniciennes en gestion commerciale se situent au premier niveau de gestion d'un commerce ou d'une équipe de vente au détail, en gros ou encore spécialisés dans la vente de services. Les compétences générales du programme portent sur l'utilisation des outils et des méthodes nécessaires à une exploitation judicieuse des données commerciales et de l'information d'actualité pertinente aux activités de commercialisation. Ces compétences générales permettront aux techniciens et techniciennes de communiquer efficacement dans différentes situations de travail. De plus, le programme vise à développer des compétences sur le processus de gestion, la promotion et le commerce international. Sur un plan plus technique, le programme visera aussi à développer des compétences liées à l'exécution de tâches liées à la vente, à la représentation, au service à la clientèle et à la mise en marché de produits et de services. Des compétences sur la gestion du personnel, la gestion des budgets et des stocks en feront également partie. Validé en juin 1999, ce programme propose une voie intéressante de formation initiale pour préparer à une carrière de superviseur, superviseure de commerce de détail en alimentation. Toutefois, l'accent n'est pas mis sur le développement de compétences propres au sous-secteur de l'alimentation. Il est présentement impossible de déterminer si les contenus optionnels axés sur l'alimentation qui se trouvent dans le programme *Techniques administratives* seront conservés.

Par ailleurs, le secteur de formation Santé offre le programme *Techniques de diététique* qui sans être spécialisé dans le domaine de la distribution alimentaire est centré sur l'alimentation. Les compétences qui y sont développées semblent adaptées, du moins en partie, au contexte des marchés d'alimentation. En effet, ce programme permet aux étudiantes et aux étudiants d'acquérir des connaissances en alimentation telles que les caractéristiques des aliments, le développement de nouveaux produits, la transformation des aliments, l'hygiène et la salubrité des aliments, l'inspection des aliments, les études de marché et le merchandising. Il offre aussi un volet gestion qui représente 30 % de la formation. Ce programme comporte également un stage en milieu de travail de huit semaines.

Enfin, par le biais de la formation continue, les AEC offrent plusieurs autres possibilités d'acquisition des habiletés en gestion. Les AEC sont des programmes dits « d'établissement » parce qu'ils sont élaborés et gérés par les établissements d'enseignement et non par le ministère de l'Éducation comme le sont les programmes d'études. Elles offrent ainsi plus de flexibilité pour répondre aux besoins de l'industrie. Les diplômées et les diplômés de cette filière ne font toutefois pas l'objet d'enquête Relance. Le MEQ enregistre et code toutes les AEC existantes mais ne compile ni les données relatives à ces programmes ni les collèges qui les offrent.

Sept AEC directement ou indirectement liées aux fonctions de gestion du secteur de la distribution alimentaire ont été recensées :

Tableau 21 Offre de formation continue en lien direct avec la fonction de gestionnaire de commerce de détail en alimentation

Secteur de formation	Nom du programme	Lieu
Alimentation et tourisme	Gestion de commerce de détail en alimentation (AEC)	Abitibi-Témiscamingue-Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue Montréal- Cégep Ahuntsic Saguenay- Lac Saint-Jean- Cégep de Chicoutimi
	Commercialisation et gestion des petits fruits (AEC)	Saguenay- Lac Saint-Jean-Cégep de Saint-Félicien
	Gestion de production alimentaire haut de gamme (AEC)	Montréal-Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
	Technique de gestion d'un service alimentaire. (AEC)	Montréal-Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
Administration, commerce et informatique	Commerce de détail (cours offert à distance) Attestation de formation de l'établissement	Centre collégial de formation à distance
	Vente et supervision en commerce de détail (AEC)	Laval- Cégep Montmorency Saguenay- Lac Saint-Jean- Cégep d'Alma
	Commerce de détail (AEC)	Bas Saint-Laurent- Cégep de Rivière-du-Loup Centre-du-Québec-Cégep de Drummondville Laval- Cégep Montmorency Mauricie- Cégep de Trois-Rivières Montréal- Cégep Édouard-Montpetit Saguenay- Lac Saint-Jean- Cégep d'Alma Saguenay- Lac Saint-Jean- Cégep de Saint-Félicien
	Techniques administratives : supervision (AEC)	Chaudière-Appalaches- Cégep de Lévis-Lauzon Centre-du-Québec- Cégep de Drummondville Estrie-Cégep de Sherbrooke Estrie- Champlain regional College- Campus Lennoxville Montréal- Cégep de Granby-Haute-Yamaska Montréal- Cégep de Saint-Hyacinthe Montréal- Cégep de Valleyfield Montréal- Dawson College
Santé	Gestion de département de marché d'alimentation (AEC)	Montréal- Cégep de Saint-Hyacinthe

Source : MAPAQ, *Ressources pour le recrutement et la formation de la main-d'œuvre, Transformation et distribution bioalimentaires*, 1999.

Seulement trois des AEC en distribution alimentaire recensées ont été dispensées depuis 1997; elles ne sont pas liées directement aux fonctions de gestion à l'étude. Il s'agit :

- de l'AEC en *Commercialisation et gestion des petits fruits* (16 diplômes en 1998).
- de l'AEC en *Gestion de production alimentaire haut de gamme* (22 diplômes dont 14 en 1998).
- de l'AEC en *Technique de gestion d'un service alimentaire* (82 diplômes dont 63 en 1998).

En 1999, une nouvelle AEC, issue du secteur de formation Santé, a vu le jour au Cégep de Saint-Hyacinthe : « *Gestion de département de marché d'alimentation* ». Ce programme de 450 heures est le fruit d'une collaboration entre le département de techniques de diététique de ce collège et Provigo. En 1989, le programme *Techniques de diététique* a vu son champ d'application s'élargir dans les secteurs de la gestion des services alimentaires, de la technologie des aliments et de l'inspection. La nouvelle AEC mise en place vise, principalement, le développement des habiletés de gestion pour des superviseurs, superviseuses de magasins de détail en alimentation. La première cohorte de 24 étudiants a débuté les cours en octobre 1999 et terminera sa formation en octobre 2000. Les cours sont dispensés par des ressources de chez Provigo et

des professeures du département de techniques de diététique spécialisé en alimentation ou en gestion alimentaire ayant fait préalablement un stage dans les marchés d'alimentation. Le collège encadre les formateurs de Provigo dans l'élaboration des plans de cours ainsi que des outils d'évaluation. Les contenus de cette AEC portent principalement sur des notions de gestion d'un rayon d'alimentation. Dans ce contexte, la salubrité et la manipulation des aliments prennent une place importante dans la formation.

5.4.3 Programmes d'enseignement universitaire

Au niveau universitaire, seuls les programmes de formation initiale en gestion des affaires visent, spécifiquement, à développer un bassin de main-d'œuvre qualifiée pour le domaine de l'alimentation. Ils attirent, toutefois, peu de diplômés désireux de faire carrière comme gestionnaire de commerce de détail.

Enfin, il existe trois programmes de formation continue de niveau universitaire liés au secteur de la distribution alimentaire. Ces programmes, de type certificat, possèdent les caractéristiques suivantes :

- ⇒ *Distribution et merchandising alimentaires* : certificat de 1^{er} cycle offert à l'Université Laval selon un mode d'enseignement à distance.

Clientèle visée :

- Fournisseurs, grossistes, détaillants ou toute autre personne qui veut s'initier au monde de la distribution alimentaire.

Objectifs poursuivis par le programme :

- Acquérir une vision globale du secteur de la distribution alimentaire;
 - Comprendre le rôle et l'importance des intermédiaires dans la commercialisation des denrées bioalimentaires;
 - Étudier les principes et les techniques de gestion des opérations dans les entreprises (fournisseurs, grossistes, détaillants);
 - Connaître et maîtriser les techniques de travail dans les rayons et dans un centre de distribution;
 - Connaître et maîtriser des outils de contrôle nécessaires à la gestion efficace d'un magasin, d'un rayon et d'un centre de distribution;
 - Connaître et maîtriser les pratiques courantes de mise en marché;
 - Connaître et maîtriser les principes et les stratégies du modèle ECR (efficacité continuellement renouvelée).
- ⇒ *Gestion des magasins de détail en alimentation* : programme court de 18 crédits (AEU) offert à l'UQAM qui peut être complété afin d'obtenir un certificat en administration des services. Ce programme a été conçu en collaboration avec l'Association des détaillants en alimentation (ADA).

Clientèle visée :

- Propriétaires, gérantes, gérants et superviseuses, superviseurs d'un supermarché d'alimentation.

Objectifs poursuivis par le programme :

- Améliorer les compétences des gestionnaires qui sont de plus en plus confrontés aux exigences du marché, de la concurrence, de la nouvelle technologie et du nouveau contexte sociodémographique.

⇒ *Commerce de détail et distribution* : certificat de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC)

Clientèle visée :

- Propriétaires et gérantes, gérants de supermarché d'alimentation.

Objectifs poursuivis par le programme :

- Permettre aux personnes inscrites de se familiariser avec les théories et les pratiques les plus récentes appliquées dans le domaine des opérations et de la production, tant sur le plan conceptuel que pratique;
- Conduire à des postes de responsabilités dans les domaines de la planification et de la production et des stocks, des achats et de la gestion de la qualité.

⇒ *Programme en gestion agroalimentaire* : certificat de l'université de Sherbrooke en collaboration avec l'Association des manufacturiers de produits alimentaires du Québec (AMPAQ)

Clientèle visée :

- Les cadres de 1^{er} niveau ou en voie de l'être dans une entreprise du secteur agroalimentaire.

Objectifs poursuivis par le programme :

- Perfectionner les cadres du secteur agroalimentaire en leur offrant une formation universitaire de premier cycle en gestion qui soit adaptée à leur réalité;
- Permettre de poursuivre leur développement, de concert avec la réalité de plus en plus complexe des organisations;
- Permettre de développer une expertise particulière à même le milieu de travail par des projets de transfert des acquis dans leur contexte organisationnel;
- Permettre un développement organisationnel à même les ressources internes par les projets de transfert des acquis en milieu de travail;
- Permettre d'acquérir des connaissances et des habiletés de gestionnaire qui pourront être intégrées dans le quotidien.

5.4.4 Autres formations disponibles

Outre la formation offerte par les établissements des réseaux scolaires du ministère de l'Éducation, les principales grandes entreprises du domaine de l'alimentation, du moins celles consultées, se sont organisées en vue de développer les compétences tant techniques que de gestion de leurs superviseuses et superviseurs, gérantes et gérants ou directrices et directeurs. Bien que ces entreprises offrent de la formation à l'interne, il n'a pas été possible d'avoir accès à leurs différents programmes car elles considèrent que leurs activités de formation constituent un volet de leur stratégie de compétition.

Toutefois, cette recherche a permis de constater un phénomène intéressant et pertinent. Toutes les entreprises consultées ont entrepris, à un moment ou à un autre, de développer des partenariats avec des établissements d'enseignement collégial ou universitaire afin de proposer à leurs gestionnaires une formation qui jouisse d'une reconnaissance officielle. Cette constatation va dans le sens des propos de la responsable de la formation de l'ADA qui juge cette reconnaissance comme stratégique pour la qualité de la formation dispensée et essentielle pour l'employabilité des gestionnaires.

De plus, l'Institut du commerce électronique s'est donné comme mission de promouvoir, de favoriser et d'accélérer l'utilisation de l'échange de documents informatisés (EDI) et des technologies du commerce électronique. En plus d'offrir une formation sur mesure, l'Institut propose un programme de dix cours portant sur le commerce électronique (CE) et l'échange des documents informatisés (EDI)⁶⁴.

5.5 Constats sur l'adéquation de l'offre de formation et les besoins du marché du travail

L'analyse de l'offre de formation peut se faire suivant deux approches : en examinant directement cette offre ou en se mettant à l'écoute du marché du travail. Considérant l'inexistence d'une réelle offre de formation initiale dans le secteur de formation Alimentation et tourisme, nous privilégierons la seconde approche. Pour caractériser les forces et les faiblesses de l'offre de formation, nous retiendrons plutôt le point de vue du marché du travail notamment pour les exigences liées à l'emploi mais également pour l'évolution de la fonction de travail. C'est ainsi que nous relèverons les lacunes et les besoins de perfectionnement tout en faisant le point sur l'offre de formation actuelle, c'est-à-dire une offre essentiellement de formation continue.

5.5.1 Constats sur l'évolution de la fonction de travail gestionnaire dans un commerce de détail en alimentation

Dans un contexte où l'on assiste à des restructurations majeures dans les entreprises de vente au détail des produits d'alimentation pour répondre à une concurrence de plus en plus féroce, il est essentiel de se questionner sur les compétences que les gestionnaires de marché d'alimentation devraient posséder pour assurer la survie de leurs commerces en étant plus efficaces.

De plus, les besoins et les exigences des consommateurs en matière d'alimentation changent et se diversifient. Les gestionnaires doivent donc acquérir la formation de base nécessaire pour répondre adéquatement à ces besoins nouveaux et pour fidéliser leur clientèle.

« Le succès que remporteront les entreprises dans la mise en œuvre 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 – dépendra 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 marketing⁶⁵. »

En conséquence, il ne faut pas se surprendre, qu'on exige des gestionnaires de relever le niveau de leurs compétences. Les principales études réalisées sur les lacunes et besoins de formation des gestionnaires trace un profil de compétences des gestionnaires en tenant compte des défis suivants :

- Les directrices et directeurs, gérantes et gérants devront développer une vision plus systémique de leur magasin pour être en mesure de mettre au point de meilleures stratégies de commercialisation entre les rayons.
- Le déclin continu des marchands indépendants au profit des grandes chaînes corporatives modifiera les tâches des directrices et directeurs qui se concentreront sur la mise en œuvre des

64. MAPAQ, *Guide des ressources pour le recrutement et la formation de la main-d'œuvre, Transformation et distribution bioalimentaires*, 1999.

65. Les services de consultation du CCMTP, *Créer l'avenir, Étude des ressources humaines dans l'industrie canadienne de la vente des aliments au détail et en gros*, 1998.

politiques corporatives et à la mise en valeur de leur magasin. Cette tendance modifiera l'approche de gestion et l'accent sera mis sur la gestion des ressources humaines et sur le service à la clientèle. Ces facettes, dans les magasins corporatifs, prendront de l'importance aux dépens des fonctions liées aux stratégies d'achat et de mise en marché qui, selon certains de nos informateurs, seront de plus en plus prises en charge par le siège social.

- Les gestionnaires devront, malgré tout, améliorer leurs compétences en informatique et en gestion de l'information. La formation technique, c'est-à-dire la gestion par groupes de référence, l'efficacité continuellement renouvelée et l'échange électronique de données 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. Elles et ils devront acquérir ces compétences techniques et être prêts à les utiliser plutôt que d'avoir recours, comme auparavant, à une approche plus intuitive et informelle.
- La mise en place de systèmes informatisés de gestion des points de vente est un atout concurrentiel dans le commerce de détail. La directrice ou le directeur dispose ainsi des rapports quotidiens de vente et d'inventaire de son commerce, ce qui facilite la gestion des stocks et permet de mieux servir la clientèle. L'utilisation des codes à barres et des cartes de débit, l'échange électronique des données, l'analyse en direct de la rentabilité des produits et les systèmes informatisés d'aide à la gestion auront un impact sur les pratiques commerciales. Les gestionnaires qui sauront tirer parti des différents outils mis à leur disposition seront avantagés.
- La préparation au changement et la gestion du changement représentent deux autres aspects fréquemment mentionnés. Les compétences en matière de leadership, de travail d'équipe, de relations interpersonnelles et de communication sont essentielles, tant pour les directrices et directeurs de magasins que pour les gérantes et les gérants de rayons⁶⁶. »
- L'actualisation des compétences liées à la gestion des ressources humaines et aux nouvelles formes d'organisation du travail est essentielle pour les cadres et les superviseurs. La gestion du personnel implique un changement d'attitudes et de nouvelles compétences qui doivent être orientées vers :
 - ✓ le leadership, la motivation, le sens du travail d'équipe;
 - ✓ la négociation, l'arbitrage, la gestion de conflits et de conventions collectives;
 - ✓ la formation;
 - ✓ la coordination plutôt que la surveillance;
 - ✓ l'utilisation des outils d'évaluation du rendement et autres outils de gestion des ressources humaines;
 - ✓ l'amélioration des pratiques de recrutement;
 - ✓ la délégation des responsabilités à d'autres intervenants dans le magasin (pour se concentrer sur la prise de décisions stratégiques plutôt que de voir aux opérations quotidiennes).
- Le service à la clientèle est un important facteur de succès. Par conséquent, la directrice ou le directeur des ventes au détail doit accorder une place majeure à la formation des employés et s'assurer que les vendeuses et vendeurs connaissent parfaitement leurs produits (surtout pour les gérantes et gérants de rayon) pour être en mesure d'offrir des conseils et des suggestions pertinents.
- La directrice ou le directeur de la vente au détail fera aussi appel à des sondages et à des échantillons de contrôle afin de mesurer la satisfaction de sa clientèle; elle ou il accordera une grande attention à la qualité de la relation entre les employés et la clientèle.

66. Les services de consultation du CCMTP, *Créer l'avenir, Étude des ressources humaines dans l'industrie canadienne de la vente des aliments au détail et en gros*, 1998, p. 79.

- Le commerce électronique, quoique peu répandu, pourrait créer des ouvertures pour les gestionnaires qui connaissent ces nouveaux outils de marketing.
- Les gestionnaires de commerces de détail indépendants auront des besoins particuliers qui refléteront leurs fonctions de leader et de décideur dans leurs magasins. Il leur faudra des connaissances en :
 - ✓ gestion de petite entreprise;
 - ✓ planification financière;
 - ✓ comptabilité;
 - ✓ art de traiter avec les institutions financières;
 - ✓ stratégie d'achat et négociation (pour les indépendants seulement).

5.5.2 Constats sur l'offre de formation

L'industrie de la distribution alimentaire est en mutation rapide et les exigences en matière de qualification s'accroissent et se précisent. L'offre de formation professionnelle et technique du secteur de formation Alimentation et tourisme ne vise pas directement à combler les besoins de formation des gestionnaires de supermarchés en alimentation.

Un écart important sépare l'offre de formation au niveau secondaire de celle de niveau collégial en ce qui concerne le domaine de la distribution alimentaire. Le sous-secteur de formation de l'alimentation forme d'abord et avant tout des diplômées et diplômés de niveau secondaire et prépare la main-d'œuvre à l'exercice de métiers spécialisés ou semi-spécialisés de nature technique. Globalement, pour le secteur de formation Alimentation et tourisme, l'offre de formation de niveau collégial est pratiquement inexistante. Même si des AEC sont offertes par quelques collèges, ces formations n'ont produit aucun diplômé depuis 1997 et elles sont fortement critiquées par les entreprises. Celles-ci les jugent inaptes à répondre aux besoins spécifiques de développement des compétences des gestionnaires dans le commerce de détail en alimentation.

Par ailleurs, le secteur de formation Administration, commerce et informatique dispose d'une offre de formation initiale, à l'ordre d'enseignement collégial, qui semble susceptible de développer les compétences recherchées chez un gestionnaire de premier niveau. En effet, le programme actuel *Techniques administratives, option Marketing* répond à bon nombre des besoins de formation formulés, lors de nos rencontres, par les représentants du milieu de l'alimentation. Rappelons que ce programme offre même quelques cours liés au domaine de la distribution alimentaire. Il est pour le moment impossible de savoir si le nouveau programme d'études *Gestion commerciale* conservera cette préoccupation. Vraisemblablement, l'ajout de certains contenus du domaine de la distribution alimentaire pourrait répondre aux besoins de connaissances ou de compétences à développer. Le programme d'études *Techniques de diététique* dont la préoccupation centrale est l'aliment offre cette opportunité.

Toutefois, il nous faut reconnaître que peu de diplômées et diplômés se dirigent vers une carrière dans le commerce de détail en alimentation. La présente étude a mis en lumière les difficultés rencontrées par les magasins d'alimentation pour attirer et garder ces diplômés. Les efforts d'adéquation ne doivent donc pas se faire uniquement au niveau de l'ajustement des contenus de l'offre de formation mais s'attarder aussi à recréer un équilibre entre l'offre et la demande de diplômées et diplômés issus de ces programmes d'études.

Au niveau de la formation continue disponible, seule l'AEC, appartenant au secteur de formation Santé, offerte par le Cégep de Saint-Hyacinthe sous forme de projet-pilote, est actuellement active. Notons, par ailleurs, que cette AEC ne s'adresse qu'à des superviseuses et superviseurs et non à des directeurs, directrices de marché d'alimentation. Même si aucune évaluation complète de ce projet n'est disponible, entreprises consultées le croient voué au succès en raison de la souplesse démontrée par les responsables du programme par rapport à la provenance des formateurs - qui sont issus du milieu de l'alimentation -, à

l'accent mis sur la vente et la gestion de produits d'alimentation frais ainsi qu'aux stages pratiques en magasin en cours de formation. À la lumière d'une telle expérience, une alliance entre le département de Diététique et le département de Techniques administratives de ce collège ne serait-elle pas une initiative heureuse pour enrichir le contenu du programme d'études *Gestion commerciale*?

L'université Laval offre un programme de certificat en distribution et merchandising alimentaires. Ce programme vise directement la fonction étudiée. Actuellement la formule de formation à distance de ce programme d'études n'apparaît pas adaptée à la culture de formation du milieu et ce, même s'il offre des contenus directement rattachés au domaine de la distribution alimentaire. Ainsi, il ne semble pas connaître un grand succès auprès des gestionnaires de commerce en alimentation et éprouve de la difficulté à recruter des étudiants.

De plus, deux autres programmes s'adressent au développement de directeurs, directrices de supermarchés d'alimentation. L'École des sciences de la gestion de l'UQAM, en collaboration avec l'Association des détaillants en alimentation (ADA), a mis sur pied un programme de dix-huit crédits AEU pour les propriétaires et directeurs, directrices de supermarché d'alimentation. Un premier groupe est en cours et l'on prévoit en constituer un second prochainement. Selon les principes prônés par l'ADA, la formation offerte se veut d'abord être une formation en gestion avec un accent mis sur la gestion d'un magasin de détail. On y introduit des analyses de cas propres au secteur de l'alimentation. Parallèlement, le programme offert par l'École des Hautes Études Commerciales, semblable à celui offert par l'UQAM, est aussi disponible au Centre de perfectionnement de cette institution. Toutefois, comme ce programme ne mène pas à un diplôme reconnu, il ne permet pas l'obtention de crédits universitaires. Ainsi, il ne répond pas au besoin des entreprises du domaine de la distribution alimentaire qui cherchent, pour leurs gestionnaires, une formation reconnue et qualifiante.

Parallèlement, plusieurs des grandes entreprises du domaine de l'alimentation se sont dotées de leurs propres programmes de formation en gestion. Malgré ces efforts, l'offre de formation interne est jugée également insuffisante. L'absence d'une réelle culture de formation dans cette industrie, particulièrement chez les indépendants où, pendant longtemps, la grande majorité des emplois n'exigeaient que quelques minutes d'entraînement, a engendré un retard important dans le développement des compétences des gestionnaires. L'entrée en vigueur de la loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (projet de loi 90) a toutefois favorisé la formation interne. Mais cette forme de formation ne mène pas systématiquement à une reconnaissance officielle des acquis alors que bon nombre y verraient un argument important pour attirer les gestionnaires qui pourront ainsi augmenter leur employabilité.

En conclusion, voici la liste des principaux constats relatifs à l'offre de formation.

- Les détaillants engagent peu de diplômées et diplômés⁶⁷ issus des établissements de niveau collégial ou universitaire comme superviseurs, superviseuses de rayons ou comme directeurs, directrices de marchés d'alimentation. Ils éprouvent des difficultés à attirer ces diplômés pour répondre à leurs besoins de recrutement⁶⁸. Plus des deux tiers des entreprises consultées⁶⁹ préfèrent se tourner vers les personnes déjà à leur emploi, qui ont acquis une expérience dans l'alimentation. Elles leur offrent l'opportunité de faire carrière comme gestionnaires et les inscrivent à des programmes de formation à l'interne lorsqu'elles entrent en fonction.
- L'offre de formation initiale du sous-secteur de formation Alimentation est concentrée au secondaire et touche des métiers spécialisés et semi-spécialisés comme boucher, aide-boucher, pâtissier et aide-pâtissier. Ces programmes ont peu ou pas de contenus liés à des activités de gestion. Par ailleurs, au niveau universitaire, le programme de certificat de l'université Laval, offert à distance, ne semble pas adapté aux besoins des gestionnaires en poste dans les marchés d'alimentation.

67. Même une des grandes chaînes corporatives qui exigeait que ses gestionnaires détiennent un diplôme en gestion semble avoir révisé ses pratiques et opter maintenant pour la sélection de ses gestionnaires à l'interne.

68. Selon le Rapport d'enquête auprès des entreprises du secteur de la transformation et de la distribution alimentaires au Québec, Zins Beauchesne et associés, nov. 99, présenté au ministère de la Solidarité sociale, ces deux postes posent des difficultés de recrutement pour l'ensemble des entreprises consultées.

69. *Idem*.

- Le programme *Techniques administratives, option Marketing* couvre plusieurs des compétences recherchées. Dans l'ensemble, cette option paraît la plus apte à répondre aux besoins des gestionnaires des commerces de détail en alimentation. Ce programme assure non seulement l'acquisition des compétences de gestion, mais permet par des cours optionnels d'y ajouter des compétences directement rattachées au domaine de l'alimentation. Cette formation est cependant méconnue, et peu de diplômées et diplômés se dirigent vers le secteur de l'alimentation.
- Le nouveau programme collégial *Gestion commerciale*, bientôt disponible dans le secteur de formation Administration, commerce et informatique, couvre les compétences de gestion sans aborder les aspects liés à la vente et à la gestion de produits frais.
- Le programme *Techniques de diététique* comporte un volet important et complémentaire au domaine de la gestion : l'étude des aliments.
- Certaines grandes organisations ont entrepris, de concert avec un établissement de formation collégiale, une formation d'appoint (AEC) en gestion des commerces de détail en alimentation. Selon les entreprises consultées, la plupart de ces expériences ont été peu satisfaisantes. Au collégial, l'offre de formation du sous-secteur Alimentation ne contient qu'une AEC s'adressant aux superviseurs, superviseuses de marchés d'alimentation. Aucune inscription n'a été enregistrée depuis quelques années. Ce programme a été jugé, par les utilisateurs passés, trop théorique et pas suffisamment adapté aux besoins spécifiques de la vente et de la gestion de produits frais. Le milieu de l'alimentation déplore le peu d'ouverture des établissements d'enseignement par rapport aux particularités du sous-secteur de l'alimentation et leur réticence à utiliser l'expertise de leur personnel comme formatrices et formateurs. C'est ainsi qu'un partenariat est né hors du secteur de formation avec le département des techniques de diététique du Cégep de Saint-Hyacinthe⁷⁰.
- Les détaillants sont satisfaits des produits de formation offerts par les services de ressources humaines des bannières corporatives. Ils jugent que les contenus sont plus spécifiques et mieux adaptés à leurs besoins. Cette formation à l'interne est très valorisée, mais selon certains, répond surtout à des besoins opérationnels à court terme plutôt que de fournir une formation avec des visées à long terme; elle est rarement transférable d'une entreprise à l'autre.
- Certaines grandes bannières corporatives tentent de faire reconnaître leurs programmes de formation interne dans le cadre d'un programme d'enseignement officiel afin que cette formation soit considérée comme qualifiante par les gestionnaires qui la reçoivent.
- Les programmes de formation à l'interne sont considérés comme des éléments concurrentiels pour plusieurs entreprises consultées. Malgré l'absence de comparaison systématique entre les contenus de ces programmes, l'information reçue incite à penser que, dans les faits, ils comblent des besoins semblables.
- L'ADA soutient, au nom de ses membres détaillants indépendants, que pour être utile, la formation doit permettre d'élargir les horizons; elle ne doit être ni trop spécifique ni à trop court terme. Elle doit surtout mener à une reconnaissance officielle qui permet d'améliorer l'employabilité des individus.

70. Les résultats de ce projet-pilote et le niveau de satisfaction pourront être évalués plus tard.

5.6 Harmonisation des programmes d'études menant à la fonction de gestionnaire de magasin d'alimentation

L'harmonisation des programmes d'études professionnelles et techniques consiste en l'établissement des similitudes et de la continuité entre les programmes d'études du secondaire et ceux du collégial, que ce soit dans un même secteur de formation ou dans des secteurs de formation différents en vue d'éviter la duplication des offres de formation, de reconnaître les compétences acquises et de faciliter les parcours de formation⁷¹.

L'un des premiers éléments à considérer pour harmoniser les programmes d'études doit être la fonction de travail visée. Dans le cas qui nous intéresse, les fonctions de superviseur, superviseuse ainsi que directeur, directrice de la vente au détail (CNP0621-6211) constituent le groupe de référence de cette étude. Quel que soit l'angle d'analyse adopté, la fonction de gestion des commerces de détail en alimentation s'apparente à un groupe de référence plus grand : la grande famille « gestion ». Même si le fait de gérer des aliments revêt une réalité particulière, le cœur des préoccupations actuellement rencontrées dans le domaine de la distribution alimentaire sont des défis au plan de la gestion. Le succès des entreprises alimentaires dépend de la capacité des gestionnaires des commerces de détail en alimentation à développer une pensée stratégique et à mettre en œuvre les changements qui leur permettront de demeurer compétitifs.

Aussi, croyons-nous que la formation initiale devrait être conçue en fonction des exigences du marché du travail. La duplication, dans divers secteurs de formation, de programmes de formation initiale en gestion pour leur donner la couleur de certains domaines comme le commerce en alimentation ne saurait être une utilisation efficace des ressources en éducation.

D'ailleurs, de ce point de vue, plusieurs programmes d'enseignement collégial risquent d'être redondants :

- *Gestion commerciale* (DEC-Secteur de formation Administration, commerce et informatique);
- *Techniques administratives, option Marketing* (DEC);
- *Techniques de diététique* (DEC) qui offre des contenus de gestion;
- *Gestion de commerce de détail en alimentation* (AEC- Secteur de formation Alimentation et tourisme);
- *Gestion de département de marché d'alimentation* (AEC-Secteur de formation Santé);
- Autres programmes de perfectionnement ou certificats universitaires.

La nécessité d'éviter les chevauchements entre les formations offertes (DEC, AEC, certificat) par le sous-secteur de formation Alimentation et d'autres secteurs de formation se doit d'être examinée. C'est pourquoi, il serait opportun d'identifier les compétences communes aux différentes fonctions de gestion et de proposer des passerelles qui éviteront les dédoublements pour assurer la continuité et la complémentarité des formations ainsi que des économies de parcours. Dans ce but, nous proposons de regrouper les formations initiales pour ces fonctions de travail dans le secteur de formation Administration, commerce et informatique qui offre déjà une grande variété de programmes auxquels il est relativement facile de s'inscrire.

Cette formation de base en gestion pourrait être complétée par des connaissances spécialisées en alimentation. Par exemple, comme en faisait déjà état le Portrait de secteur de formation Alimentation et tourisme, le programme *Techniques diététiques*, qui a vu son champ d'application s'élargir pour couvrir différents aspects de la production et de la distribution alimentaire, pourrait développer une alliance stratégique avec le secteur de formation Administration, commerce et informatique pour répondre aux besoins des fonctions de gestion du domaine de la distribution alimentaire. Un tel partenariat serait une

71. Note de Sylvie Lavoie et Guy Mercure de la Direction des programmes, Direction générale de la formation professionnelles et technique, novembre 1998.

solution beaucoup plus créative et plus productive pour offrir des voies de spécialisation en alimentation tout en s'assurant du développement adéquat des compétences en gestion.

Ainsi, au collégial, un module de spécialisation optionnel⁷² en alimentation ou en vente et gestion de produits frais devrait être prévu en complémentarité de la formation *Techniques administratives* déjà existante dans les collèges. Les enseignantes et enseignants en *Techniques de diététique* seraient alors en mesure de fournir leur soutien pour le développement des compétences en alimentation. Un partenariat avec le secteur Administration, commerce et informatique pourrait être établi pour concevoir des modules de spécialisation spécifiques à l'alimentation. Cette alliance pourrait même donner naissance à de nouvelles formes d'enseignement comme le « *coenseignement* »⁷³ auquel d'autres secteurs ont fréquemment recours et qui est apparemment utilisé pour l'élaboration de l'AEC, développée en collaboration avec Provigo.

Pour assurer le succès de telles options, quatre critères nous apparaissent essentiels : d'abord, prévoir des activités de promotion pour faire connaître les opportunités de carrière dans le secteur de l'alimentation. Ensuite, faire connaître aux entreprises du domaine de la distribution alimentaire les sources de recrutement au collégial pour les fonctions de travail pertinentes. Puis, maximiser l'utilisation de ressources du milieu détenant l'expertise pour assurer l'adéquation des contenus propres à l'alimentation et, finalement, intégrer des stages pratiques en entreprise dans le processus de formation.

Enfin, dans le but d'assurer la continuité entre les différents ordres d'enseignement, les diplômées et diplômés du secondaire du sous-secteur de formation Alimentation devraient être sensibilisés aux opportunités de carrière comme gestionnaire de 1^{er} niveau dans un commerce d'alimentation et orientés vers les programmes de gestion pertinents offerts au collégial.

Finalement, un dernier élément doit être clarifié. Si des dédoublements de contenus de formation ont été relevés, la classification des fonctions de gestion visées permet de préciser l'effectif cible des programmes d'études en les situant au bon ordre d'enseignement. En effet, les programmes de niveau collégial préparent plus particulièrement aux postes de supervision de rayon d'alimentation alors que les programmes universitaires ciblent les postes de direction. Cette distinction entre les fonctions de travail nous apparaît des plus utiles pour définir et distinguer les contenus de formation afin d'éviter tout dédoublement.

72. En 1992, cette possibilité était offerte dans le cadre du programme *Techniques administratives*. Le cours fut abandonné sans que nous en connaissions les raisons. Toutefois, nous pensons que l'évolution du milieu de l'alimentation par rapport à la formation favorise une telle approche.

73. Équipe formée de personnes qui ont des expertises complémentaires.

6 Constats pour la fonction Acheteur / acheteuse des commerces de gros et de détail (CNP 6233)

6.1 Description des conditions d'exercice acheteur/acheteuse de commerce de gros et de détail

Nous porterons maintenant notre attention sur une fonction exercée dans les entreprises du domaine de la distribution alimentaire. Les titres d'emplois de ces spécialistes sont les appellations suivantes : acheteuse, acheteur de denrées alimentaires, acheteuse, acheteur de denrées périssables, acheteur, acheteuse de denrées sèches et chef de catégories.

Les personnes occupant cette fonction achètent des marchandises en vue de la revente dans un commerce de gros ou de détail. Elles sont à l'emploi de grossistes en alimentation, de centrales d'achats des grandes chaînes de distribution de denrées alimentaires et de services alimentaires ou cuisines centrales de grande envergure. Dans les grandes entreprises, cette fonction englobe toutes celles qui touchent l'approvisionnement ou la mise en marché incluant les postes de supervision et de direction. Dans les commerces de détail indépendants, les achats sont souvent réservés à la directrice ou au directeur ou encore au ou à la propriétaire de l'établissement. Les acheteuses et acheteurs peuvent être spécialisés en denrées alimentaires, en denrées périssables, en boissons et en produits d'importation. De plus en plus, on voit naître des appellations comme spécialiste ou chef de catégorie de produits.

6.1.1 Principales caractéristiques de la fonction de travail acheteuse/acheteur des commerces de gros et de détail

Le tableau 22 retrace la distribution de la main-d'œuvre qui exerce cette fonction selon les principaux secteurs d'emploi recensés par Statistique Canada. On constate que le secteur alimentaire n'emploie qu'une petite partie de la main-d'œuvre occupant des fonctions d'acheteuse/acheteur des commerces de gros et de détail.

Tableau 22 Données sur la main-d'œuvre Acheteur/ acheteuse des commerces de gros et de détail

Principaux secteurs d'emploi (CTI liés au secteur de l'alimentation)	Répartition selon les secteurs d'emploi	Proportion de la main- d'œuvre de cette industrie	Personnes occupées
Toutes les industries	100 %	0,2 %	97 %
Aliments (ensemble des CTI)	2,8 %	0,8 %	100 %
Produits alimentaires, boissons, médicaments et tabac (commerce de gros) (CTI 52)	6,7 %	1,4 %	96,6 %
Produits alimentaires, boissons, médicaments et tabac (commerce de détail) (CTI 60)	7,4 %	0,4 %	94,9 %
Restauration (CTI 92)	0,8 %	0,03 %	100 %

Source : Statistique Canada, Recensement 1996.

On comptait, en 1996⁷⁴, 22 000 travailleurs dans cette profession au Canada. Au Québec, sur 6 670 acheteuses, acheteurs des commerces de gros et de détail, 1 170 travaillent dans le domaine de l'alimentation dont 615 dans le domaine de la distribution alimentaire de gros et de détail.

Tableau 23 Données sur la main-d'œuvre occupant les fonctions d'acheteuse/acheteur des commerces de gros et de détail en alimentation

	Total	Hommes	Femmes
Population 15 ans et plus	1 170	64,1 %	35,9 %
Statut d'emploi			
• Plein temps	95,7 %	95,6 %	95,6 %
• Temps partiel	4,3 %	4,4 %	4,4 %
Revenu moyen d'emploi (temps plein)	33 576 \$	35 831 \$	29 559 \$
Population active occupée			
• 15-24 ans	3,7 %	3,7 %	3,8 %
• 25-44 ans	66,3 %	61,8 %	74,8 %
• 45-64 ans	28,4 %	32,8 %	20,3 %
Niveau de scolarité atteint			
• Primaire et secondaire	37,9 %	40,5 %	33,3 %
• Certificat ou diplôme de métiers	3,3 %	3,8 %	2,2 %
• Autres études non universitaires sans certificat	8,1 %	7,3 %	9,2 %
• Autres études non universitaires avec certificat	19,4 %	18 %	21,9 %
• Études universitaires sans grade	16,2 %	14,4 %	19,7 %
• Études universitaires avec grade	15,1 %	15,9 %	13,6 %

Source : Statistique Canada 1996.

Les données de Statistique Canada permettent de constater que les postes d'acheteuses et d'acheteurs des commerces de gros et de détail sont majoritairement à temps plein, non syndiqués et le salaire moyen est de 33 500 \$. Plus des deux tiers des personnes ont entre 25 et 44 ans. Quant à leur scolarité, nous pouvons la subdiviser en trois groupes. Le premier regroupe près de 38 % de cette main-d'œuvre et détient des études de niveau secondaire ou moins. Le deuxième regroupe les acheteuses et acheteurs ayant entrepris des études universitaires (31 %). Enfin, le troisième groupe, non négligeable, est composé des personnes qui ont entrepris ou complété un programme non universitaire avec ou sans certificat (27 %). En somme, près de 60 % des acheteuses et acheteurs ont fait des études post-secondaires.

6.1.2 Conditions particulières d'exercice propres à la fonction de travail Acheteuse et acheteur des commerces de gros et de détail (CNP 6233) dans le domaine de la distribution alimentaire

Le travail d'acheteuse et d'acheteur se pratique dans différents types d'environnements du secteur alimentaire. En plus, du commerce de gros et de détail, selon Statistique Canada, il est possible de trouver cette fonction dans plusieurs domaines de l'alimentation. En effet, dans le domaine de la transformation alimentaire, les acheteuses et acheteurs des commerces de gros et de détail exercent leur profession dans les industries de la viande et de la volaille, des produits de la mer, des fruits et légumes, des produits laitiers, de la farine, des céréales de table et des aliments pour animaux, du sucre et de la confiserie. Comme la présente étude porte exclusivement sur le domaine de la distribution alimentaire, les constats ne porteront que sur les acheteuses et les acheteurs appartenant à ce sous-domaine de l'alimentation et ce, même s'ils sont peu nombreux⁷⁵.

74. Statistique Canada, 1996.

75. Rappelons que, selon Statistique Canada, seulement 615 acheteuses et acheteurs travaillent dans le domaine de la distribution alimentaire.

Les consultations ont permis de tracer les grandes lignes communes de la description de tâches d'acheteur et acheteuse des commerces de gros et détail (CNP 6233) .

En effet, quel que soit le type d'entreprises ou de marché visé, l'acheteuse ou l'acheteur doit :

- ☐ acheter auprès de fournisseurs tels que les fabricants, les importateurs, les courtiers ou les distributeurs des produits alimentaires pour la revente dans un commerce de gros ou de détail ou encore un service alimentaire;
- ☐ examiner les besoins du commerce et déterminer la quantité et la sélection des marchandises à acheter;
- ☐ étudier les analyses de marché, les revues pertinentes, les catalogues publicitaires et visiter les expositions, les salles d'exposition et les fabricants;
- ☐ être à l'affût des nouveaux produits alimentaires;
- ☐ choisir la marchandise qui répond le mieux aux exigences du commerce;
- ☐ négocier les prix, les escomptes, les modalités de crédit et le transport des marchandises avec les fournisseurs;
- ☐ organiser la distribution des marchandises aux points de vente et maintenir des inventaires adéquats;
- ☐ établir et maintenir des contacts avec les fournisseurs;
- ☐ coordonner le travail d'autres acheteuses ou acheteurs, le cas échéant.

L'environnement de la distribution alimentaire modifie grandement les conditions d'exercice de la profession. Des différences tant dans le fonctionnement que dans le profil de compétences requis caractérisent cette profession selon qu'elle s'exerce dans les commerces de gros, les commerces de détail ou les services alimentaires.

Le **commerce de gros** qui rassemble les grandes chaînes de distribution emploie près de 40 % des acheteuses et des acheteurs de la distribution alimentaire; le travail y est de plus en plus divisé et spécialisé. Les achats sont centralisés et organisés en fonction de deux principales catégories de produits : les produits secs et les produits périssables. Les structures d'approvisionnement se complexifient avec la création de nouveaux postes. En effet, des chefs de catégorie de produits sont responsables d'une équipe d'achats qui est centralisée et souvent spécialisée dans des produits particuliers comme la viande, les fruits et légumes, les poissons, etc. De plus, des gestionnaires de catégorie sont responsables de la mise en marché de ces produits en magasin. Ces structures sont actuellement difficiles à définir parce qu'en mouvance continue. Toutes les grandes chaînes réorganisent actuellement leur structure d'approvisionnement.

Le poste d'acheteur ou d'acheteuse comporte un très haut niveau de stress dans le commerce de gros, particulièrement pour ce qui est des fruits et légumes ainsi que des poissons, en raison de l'extrême volatilité des prix du marché. Pour ces produits, la fonction d'achat serait de plus en plus souvent assumée par des courtiers ou distributeurs spécialisés en alimentation.

Dans le **commerce de détail**, les acheteuses et acheteurs sont, la plupart du temps, les superviseurs d'un rayon ou les directeurs d'un magasin indépendant ou spécialisé et de dépanneurs. Les quantités et les variétés de produits y sont plus restreintes. L'acheteuse ou acheteur commande des produits particuliers directement auprès des entreprises bioalimentaires ou fait partie d'un regroupement d'achat. Enfin, selon que le commerce de détail est en région urbaine ou en région éloignée, l'acheteuse ou l'acheteur adoptera des pratiques différentes en vue de réduire les coûts de livraison et d'obtenir un service et des produits de qualité. C'est ce qui explique le succès de Colabor, regroupement d'achats prospère en région ainsi que l'émergence de plusieurs petits réseaux de distribution de produits régionaux.

Dans les **services alimentaires**, les défis sont différents et relèvent plus du domaine de la restauration que du domaine alimentaire. L'approvisionnement des services alimentaires est particulier. La réussite de la restauration repose sur sa capacité d'offrir en tout temps des menus de qualité sur le plan de la composition, de la présentation et de la préparation. De plus, la situation géographique influe sur la relation entre le

fournisseur et son client. Les délais et la fréquence de livraison sont des facteurs critiques pour ce qui est de la qualité du service offert. Ainsi, dans le cas de produits périssables, les restaurateurs ou hôteliers s'attendent à ce que le fournisseur adopte une politique de livraison « juste-à-temps ». Les délais de livraison sont alors un enjeu majeur pour l'acheteuse ou l'acheteur. La disponibilité du produit et la fréquence de livraison sont aussi des services que doit être en mesure d'offrir le fournisseur. Au plan institutionnel, comme les cafétérias d'entreprises et d'établissements scolaires ou hospitaliers, les acheteuses ou acheteurs jouent un rôle souvent hybride. Selon le type d'établissement avec lequel ils transigent, ils ne sont pas uniquement responsables de l'approvisionnement et de la gestion des stocks mais, ils peuvent aussi gérer l'ensemble des services de cafétéria. C'est pourquoi, dans ce secteur, on cherchera à recruter des acheteuses ou acheteurs provenant du secteur de la restauration ou de l'hôtellerie.

6.1.3 Cheminement professionnel de l'acheteur et de l'acheteuse des commerces de gros et de détail

Le cheminement professionnel de l'acheteuse et de l'acheteur varie selon le type d'organisation où il (elle) exerce ses fonctions. Dans les petites entreprises spécialisées de distribution, l'acheteuse ou l'acheteur est souvent le propriétaire d'une entreprise familiale. Dans les petits commerces de détail indépendants ou spécialisés ou encore dans les dépanneurs, la fonction d'achat représente une des tâches parmi d'autres du responsable ou propriétaire du commerce.

Chez les **grossistes corporatifs** qui approvisionnent leurs propres magasins ou qui distribuent des produits pour les services alimentaires, les perspectives de carrière des acheteuses ou acheteurs varient selon l'ambition et le niveau de scolarité des spécialistes. La structure du service d'approvisionnement et de mise en marché offre plusieurs options de cheminement pour qui saura être performant. En effet, même si le secteur de l'alimentation n'est pas reconnu pour le haut niveau de scolarité de sa main-d'œuvre, le poste d'acheteur a toujours été vu comme un poste clé ainsi qu'un poste tremplin pour les postes de direction dans la mesure où la personne possède une expérience du secteur de l'alimentation ainsi qu'un diplôme universitaire. Aujourd'hui, ces acheteuses ou acheteurs, diplômés, se voient offrir d'excellentes opportunités de carrière vers des postes de gestionnaires de produits ou autres postes de direction.

Certaines entreprises comme Price Costco privilégient un système de rotation des différents postes d'acheteuses ou d'acheteurs afin de former une équipe polyvalente et obtenir de meilleures performances.

Il est toutefois intéressant de noter que la mobilité inter-secteur entre le commerce de gros et les services alimentaires est quasi inexistante. Toutes les entreprises consultées s'accordent à dire qu'il s'agit de deux milieux très différents qui ont chacun leur dynamique propre. Même si les pratiques commerciales présentent des similitudes, les défis et les conditions de succès sont bien distincts.

6.2 Problématique de main-d'œuvre reliée à la fonction d'acheteur et d'acheteuse des commerces de gros et de détail

6.2.1 Situation de l'embauche et perspectives professionnelles

Quel que soit le type d'entreprise consultée, deux critères principaux de recrutement des acheteuses et acheteurs des commerces de gros et de détail (CNP 6233) ont été relevés. Il s'agit :

- du diplôme d'études secondaires;
- du diplôme d'études collégiales ou universitaires en gestion des affaires, marketing ou dans une discipline connexe.

Les attentes des entreprises sont ou bien peu élevées car les postes à combler sont plus de nature « commis aux achats » ou bien très élevées parce qu'il s'agit de recruter des acheteurs ou acheteuses qui ont fait des études post-secondaires et même, assez souvent, des études universitaires. Dans les grandes entreprises, on retrouve les deux profils de formation qui cohabitent.

Un troisième critère existe pour le recrutement des acheteuses et acheteurs des commerces de gros et de détail. Puisque ces spécialistes sont perçus comme un « centre de profit » par la majorité des entreprises, l'expérience et la connaissance du milieu de l'alimentation sont très valorisées. On cherchera à embaucher des candidats qui ont deux années d'expérience dans le même type d'emploi et plusieurs viseront au moins cinq années d'expérience en alimentation⁷⁶. C'est pourquoi l'on puisera souvent dans le bassin de main-d'œuvre des compétiteurs pour trouver des personnes expérimentées plutôt que de s'en remettre à des personnes sans expérience tout juste diplômées. L'expérience privilégiée sera celle accumulée :

- en tant que directrice ou directeur, superviseure ou superviseur ou représentante ou représentant des ventes ou encore directrice, directeur ou superviseure ou superviseur de rayon dans les commerces d'alimentation;
- dans une spécialité ou pour une gamme de produits donnée;
- dans le secteur de la restauration et de l'hôtellerie pour les acheteuses et acheteurs aux services alimentaires.

Cette expérience devra être complétée par une connaissance approfondie du réseau de production et de distribution alimentaire et des produits achetés.

D'autres critères sont jugés critiques lors de la sélection. Ce sont :

- la connaissance de l'informatique;
- l'honnêteté ou sens de l'éthique;
- la capacité de négociation;
- l'analyse financière;
- le sens de l'organisation;
- la résistance au stress;
- le bilinguisme.

Ces compétences sont considérées comme des éléments essentiels pour réussir dans l'environnement de travail de l'acheteuse ou acheteur de gros et de détail. Pour les acheteurs aux services alimentaires, une formation de chef cuisinier ou cuisinière est un atout important.

76. Zins Beauséne et associés, *Rapport d'enquête auprès des entreprises du secteur de la transformation et de la distribution alimentaires au Québec*, novembre 1999, p. 4-48.

La restructuration des chaînes d'alimentation, les affiliations de grossistes et la gestion par produits entraînent la centralisation des achats. Ces changements organisationnels affectent les critères à l'embauche puisqu'on sait que les grosses structures exigent davantage de leur personnel.

En raison de la conjoncture actuelle, Emploi-Avenir Québec est d'avis que le marché du travail est difficile pour les nouveaux spécialistes et devrait le demeurer jusqu'en l'an 2001⁷⁷. L'augmentation de la demande de main-d'œuvre pour cette profession d'ici l'an 2001 sera toutefois concentrée dans les industries du commerce de gros et du commerce de détail où des transformations profondes sont en cours. Cette demande devrait affecter particulièrement les postes d'acheteuses et d'acheteurs de produits périssables.

6.2.2 Profil des compétences actuelles en fonction des besoins pour faire face au futur

Dans les grandes entreprises du domaine de la distribution alimentaire, les diplômés risquent de prendre plus d'importance à cause du rapatriement des acheteuses et acheteurs au sein de grandes structures corporatives ayant des critères de sélection plus normatifs que les grossistes indépendants.

De plus, dans un futur rapproché, les acheteurs et acheteuses seront appelés à se servir de plus en plus de systèmes informatiques de gestion des stocks pour contrôler la vente des produits ainsi que de systèmes de commandes⁷⁸ en ligne directe pour placer des commandes auprès de leurs fournisseurs. Ils devront donc acquérir des compétences en informatique afin de bien renseigner leur clientèle sur les prix, la rotation des marchandises, l'approvisionnement continu, etc. Les nouveaux consommateurs, les ethnies et le vieillissement de la population sont autant de facteurs qui auront un impact sur les décisions relatives aux achats dans les commerces de gros et de détail. Pour conserver leurs clientèles, les acheteuses et acheteurs devront être plus créatifs et mieux organisés afin d'offrir les meilleurs produits, en bonne quantité et au meilleur prix. Chez les grossistes corporatifs, les acheteurs et acheteuses sont aussi responsables de la mise en marché des produits; ils doivent donc connaître les rudiments du marketing pour assurer la promotion de ces produits.

Dans ce nouvel environnement aux multiples changements, les entreprises ont précisé leurs attentes par rapport aux compétences devant être idéalement maîtrisées par les acheteuses et acheteurs de gros et de détail. Ces compétences devraient constituer le cœur de la formation initiale offerte par les établissements d'enseignement et faire aussi partie des activités de perfectionnement offertes par les entreprises du secteur de la distribution alimentaire.

77. Emploi-Avenir Québec, *Acheteurs/acheteuses des commerces de gros et de détail*, Développement des ressources humaines Canada.

78. Emploi-Avenir Québec, *Acheteurs/acheteuses des commerces de gros et de détail*, Développement des ressources humaines Canada.

Tableau 24 Profil des compétences souhaitées pour les acheteuses et acheteurs des commerces de gros et de détail

<i>Champ de compétence</i>	<i>Attentes ou besoins de formation</i>
1) <i>Service à la clientèle</i>	► <i>Relations avec la clientèle</i>
	► <i>Gestion de crise</i>
	► <i>Bilinguisme</i>
2) <i>Connaissance des produits alimentaires</i>	► <i>Connaissance des produits secs</i>
	► <i>Connaissance des produits périssables</i>
	► <i>Connaissance des produits d'importation</i>
	► <i>Substitution des produits</i>
	► <i>Évaluation de la qualité des produits</i>
3) <i>Marketing et mise en marché des produits alimentaires</i>	► <i>Comportement du consommateur (tendances)</i>
	► <i>Marketing agroalimentaire (du producteur au consommateur)</i>
	► <i>Connaissance de l'offre mondiale</i>
	► <i>Mondialisation des marchés</i>
	► <i>Connaissance des produits ethniques</i>
	► <i>Bilinguisme</i>
4) <i>Commerce de produits alimentaires</i>	► <i>Gestion de l'espace (planogramme)</i>
	► <i>Connaissance des prix des produits</i>
	► <i>Principes de rotation des marchandises</i>
	► <i>Approvisionnement continu (juste-à-temps)</i>
	► <i>Gestion par catégorie de produits</i>
	► <i>Approches de négociation</i>
	► <i>Analyse financière</i>
	► <i>Connaissance et compréhension du réseau de production et de distribution des produits</i>
	► <i>Règles de l'éthique commerciale</i>
5) <i>Gestion de la qualité des produits alimentaires</i>	► <i>Gestion d'un programme d'amélioration continue de la qualité</i>
	► <i>Normes d'hygiène et de salubrité</i>
	► <i>Normes de qualité des produits périssables</i>
6) <i>Nouvelles technologies</i>	► <i>Connaissances en informatique et en gestion de l'information</i>
	► <i>Bureautique</i>
	► <i>Systèmes informatiques de gestion des stocks</i>
	► <i>Échange de documents informatisés (EDI)</i>
	► <i>Courrier électronique</i>
	► <i>Systèmes informatisés de commandes</i>

Chacune de ces compétences devra toutefois être adaptée en fonction des spécificités du marché visé : le commerce de gros, le commerce de détail ainsi que les services alimentaires (restauration, hôtellerie, institutions).

6.3 Principaux constats relatifs au marché du travail

Le rôle de l'acheteuse et de l'acheteur est beaucoup plus complexe depuis l'introduction des nouvelles technologies ECR. Pour faire face aux défis de demain, ils ou elles devront être visionnaires et stratégiques dans leurs décisions d'approvisionnement et de gestion d'inventaire. Ils ou elles devront connaître les tendances, les nouveautés, faire de la mise en marché et du merchandising bref, être à l'affût de tout ce qui se passe dans l'industrie pour repérer les nouveaux produits et suivre l'évolution des besoins des consommateurs. La gestion par catégorie de produits et l'approvisionnement continu changent de façon draconienne les méthodes des acheteuses et acheteurs des commerces de gros et de détail; une connaissance approfondie du réseau et de l'informatique sera essentielle pour être efficace.

Les grandes entreprises, qui ont amorcé l'informatisation des processus d'approvisionnement et de gestion d'inventaire par les technologies d'ECR investissent dans le développement des compétences de leurs acheteuses et acheteurs. La formation à l'interne ou à l'externe a permis de mettre à jour les compétences de leurs équipes d'achat. Ces formations portent principalement sur la connaissance des produits, sur l'informatique et sur la gestion des stocks. Toutefois, dans les plus petites entreprises de distribution, les

activités de formation se bornent souvent à des visites de fabricants, de détaillants ou de concurrents. Néanmoins, la loi 90 sur la formation incite de plus en plus d'entreprises à prendre en charge le développement des compétences de leurs employés.

Enfin, même si le milieu de travail continue à privilégier l'expérience de même que la connaissance des produits et du secteur plutôt que la formation, plusieurs jugent que les exigences du poste sont à la hausse et songent à modifier leurs critères d'embauche pour se doter d'une main-d'œuvre qui possédera au moins un diplôme collégial.

Toutefois, les plus petits distributeurs considèrent les exigences salariales des diplômées et diplômés comme un obstacle au recrutement d'une équipe d'achat plus scolarisée. Par ailleurs, chez les grossistes corporatifs, plusieurs postes de commis aux achats servent à la constitution de la relève. D'où le double cheminement de carrière possible : le premier pour ceux qui ont de l'expérience sans avoir de diplôme et l'autre, pour les diplômées et les diplômés du cégep et, de préférence, de l'université.

6.4 *Constats sur l'offre de formation actuelle pour les postes d'acheteuse et acheteur des commerces de gros et de détail*

6.4.1 Programmes de formation professionnelle à l'enseignement secondaire

L'offre de formation initiale au secondaire faite par le secteur de formation Alimentation et tourisme relativement aux postes d'acheteurs, acheteuses des commerces de gros et de détail est, à quelques exceptions près, celle présentée au tableau 16 de la section 4.3. Les acheteurs et acheteuses aux services alimentaires peuvent aussi s'inscrire en *Cuisine d'établissement (DEP)*. De plus, le secteur Agriculture et pêches offre le diplôme d'études professionnelles *Vente des produits de la pêche* pour les poissonniers et poissonnières ou commis-vendeurs et commis-vendeuses de poisson et de fruits de mer.

Tableau 25 Offre de formation initiale liée à l'enseignement secondaire pour les acheteuses et acheteurs des commerces de gros et de détail

Secteur de formation	Cours	Métiers reliés	Lieu de formation (région-commission scolaire-établissement)
Alimentation et tourisme	Boucherie (DEP)	Boucher, bouchère	❖ Abitibi-Témiscamingue-CS du Lac-Abitibi- CFP Lac-Abitibi ❖ Bas-Saint-Laurent-CS de Kamouraska-Rivière-du-Loup- CFP Pavillon-de-l'Avenir ❖ Chaudières-Appalaches-CS de la Côte-du-Sud- CFP L'Envolée ❖ Estrie-CS de la Région-de-Sherbrooke- CFP 24 Juin ❖ Lanaudière- CS des Samares- École Barthélemy-Joliette ❖ Laurentides- CS des Laurentides- École hôtelière des Laurentides ❖ Mauricie- CS du Chemin-du-Roy- CFP Bel Avenir ❖ Montérégie- CS Marie-Victorin- CFP Jacques-Rousseau ❖ Montérégie- CS des Patriotes- CF du Richelieu ❖ Montérégie- CS de la Vallée-des-Tisserands- CFP de la Pointe-du-Lac ❖ Montréal- CS de la Pointe-de-l'Île- CFP Calixa-Lavallée ❖ Outaouais- CS au Cœur des Vallées- Centre Relais de la Lièvre ❖ Québec- CS de la Capitale- Centre intégré en alimentation et tourisme ❖ Saguenay-Lac-Saint-Jean- CS De La Jonquière-CFP Arvida
	Pâtisserie (DEP)	Boulanger-pâtissier, boulangère-pâtissière Chef pâtissier, chef pâtissière Façonneur, façonneuse de pâte Traiteur, traiteure	❖ Bas-Saint-Laurent-CS de Kamouraska-Rivière-du-Loup- CFP Pavillon-de-l'Avenir ❖ Centre-du-Québec-CS des Chênes-Centre Marie-Rivier ❖ Estrie-CS de la Région-de-Sherbrooke- Pavillon de l'alimentation et du tourisme ❖ Laurentides- CS des Laurentides- École hôtelière des Laurentides ❖ Laval- CS de Laval- École hôtelière de Laval ❖ Mauricie- CS du Chemin-du-Roy- CFP Bel Avenir ❖ Montérégie- CS Marie-Victorin- CFP Jacques-Rousseau ❖ Montréal- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec ❖ Montréal- CS Lester-B-Pearson- Centre Riverside Park Academy ❖ Montréal- CS de la Pointe-de-l'Île- CFP Calixa-Lavallée ❖ Outaouais- CS au Cœur des Vallées- Centre Relais de la Lièvre ❖ Québec- CS de la Capitale- Centre intégré en alimentation et tourisme ❖ Québec- CS des Premières-Seigneuries- CFP du Trait-Carré ❖ Saguenay-Lac-Saint-Jean- CS De La Jonquière-CFP Arvida
	Cuisine d'établissement (DEP)	Chef cuisinier, chef cuisinière Cuisinier, cuisinière	❖ Abitibi-Témiscamingue-CS du Lac-Abitibi- CFP Lac-Abitibi ❖ Bas-Saint-Laurent-CS de Kamouraska-Rivière-du-Loup- CFP Pavillon-de-l'Avenir ❖ Centre-du-Québec-CS des Bois-Francs-CFP André-Morissette ❖ Centre-du-Québec- CS des Chênes-centre Marie-Rivier ❖ Centre-du-Québec-CS des Chênes-centre André-Morissette ❖ Chaudières-Appalaches-CS de la Côte-du-Sud- CFP L'Envolée ❖ Côte-Nord-CS de l'Estuaire-CFP de Baie-Comeau ❖ Estrie-CS de la Région-de-Sherbrooke- Pavillon de l'alimentation et du tourisme ❖ Estrie-CS EaStern Townships-CFPT Campus Cowansville ❖ Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine-CS des Chics-Chocs-CFP C.-E.-Pouliot ❖ Lanaudière- CS des Samares- École Barthélemy-Joliette ❖ Laurentides- CS des Laurentides- École hôtelière des Laurentides ❖ Laval- CS de Laval-École hôtelière de Laval ❖ Mauricie- CS du Chemin-du-Roy- CFP Bel Avenir ❖ Montérégie-CS des Hautes-Rivières-CFP Chanoine-Armand-Racicot ❖ Montérégie- CS Marie-Victorin- CFP Jacques-Rousseau ❖ Montréal-Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec ❖ Montréal- CS de la Pointe-de-l'Île- CFP Calixa-Lavallée ❖ Montréal-CS English-Montreal-St.Pius X vocational Institute ❖ Montréal-CS Lester-B.-Pearson-Centre Riverside Park Academy ❖ Nord-du-Québec-CS Crie-Centre d'éducation des adultes Mistassini ❖ Nord-du-Québec-CS Kativik-CFP Nuwauimmi Pigiursiakik ❖ Outaouais- CS au Cœur-des-Vallées- Centre Relais de la Lièvre ❖ Québec-CS de Charlevoix-CFP de Charlevoix ❖ Québec- CS de Charlevoix-Centre Saint-Aubin ❖ Québec- CS de la Capitale- Centre intégré en alimentation et tourisme ❖ Québec- CS des Premières-Seigneuries- CFP du Trait-Carré ❖ Saguenay- Lac-Saint-Jean- CS De La Jonquière-CFP Arvida
Agriculture et pêches	Vente des produits de la pêche (DEP)	Commis-vendeur, commis-vendeuse de poissons et fruits de mer	❖ Gaspésie- Îles-de-la-Madeleine- CS René-Lévesque- CFP Chandler-Grande-Rivière

Source : MAPAQ, Ressources pour le recrutement et la formation de la main-d'œuvre, Transformation et distribution bioalimentaires, 1999.

Même si les programmes d'études offerts ne sont pas directement liés à la formation d'acheteuse et d'acheteur des commerces de gros et de détail, ils offrent une spécialisation relative à diverses catégories de produits où ces spécialistes sont en demande. Certaines entreprises ont même laissé entendre qu'elles recrutent ces personnes chez les superviseuses et superviseurs de rayons spécialisés dans les magasins d'alimentation. Ainsi, la formation de ces DEP offre un bassin potentiel de recrutement pour ce type de travail puisque les élèves y reçoivent une bonne formation de base liée aux aliments.

6.4.2 Programmes de formation technique à l'enseignement collégial

Aucun programme d'études collégiales du secteur de formation Alimentation et tourisme ne prépare à exercer la fonction d'acheteurs ou d'acheteuses des commerces de gros et de détail. Seul le programme *Techniques de gestion des services alimentaires et de restauration* démontre une certaine pertinence et uniquement pour les acheteurs et acheteuses dans les services alimentaires puisque ces personnes sont souvent recrutées chez les chefs cuisiniers ou autres professions rattachées à la restauration.

Dans le commerce de gros ou le commerce de détail, les acheteurs et acheteuses des entreprises consultées ont plutôt une formation provenant du secteur de formation Administration, commerce et informatique. Selon les données obtenues, entre 20 et 25 % de ces personnes sont titulaires d'un diplôme d'études collégiales.

Même si le programme *Techniques administratives* actuel vise à former des acheteurs et des acheteuses, peu de diplômées et diplômés occupent ce type de fonction. La Relance au collégial 1998 n'en mentionne aucun. Le contenu du programme, tout en demeurant général, traite toutefois de certains thèmes de formation pertinents au développement des compétences recherchées des entreprises du domaine de la distribution alimentaire comme le comportement du consommateur, l'analyse financière, les politiques de mise en marché des produits, la gestion des approvisionnements et des stocks et, l'informatique de gestion. De plus, ce programme offre des cours optionnels traitant spécifiquement de l'alimentation tels que le commerce de produits alimentaires, la salubrité, la sécurité et l'inspection des aliments.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la révision du programme d'études *Techniques administratives* donnera naissance à trois nouveaux programmes. Selon les responsables de cette révision, les contenus reliés à la gestion des achats, de l'approvisionnement et des stocks ont été regroupés dans le programme d'études *Techniques de comptabilité et de gestion*. Ce choix signifie que le programme visera plus à développer les aspects administratifs que les volets liés au marketing et à la mise en marché. Si ce constat est exact, le nouveau programme ne permettra pas d'acquérir l'ensemble des compétences recherchées par les entreprises du domaine de la distribution alimentaire où le travail des acheteurs et des acheteuses est très lié au marketing de ces entreprises.

Par ailleurs, les programmes de formation continue au collégial du secteur de formation Administration, commerce et informatique offrent aux entreprises la possibilité d'améliorer les compétences des acheteuses et des acheteurs, déjà à leur emploi. Ils leur permettent d'acquérir des connaissances et de développer des habiletés propres à l'approvisionnement ou améliorer leur capacité de résoudre des problèmes opérationnels liés à la gestion des stocks. Toutefois, aucune donnée statistique n'a été établie sur la fréquentation de ces AEC ou encore sur le nombre de diplômées ou diplômés et leur secteur de travail.

Tableau 26 Offre de formation de niveau collégial liée à la fonction de travail
Acheteur et acheteuse de gros et de détail

Secteur de formation	Formation initiale	Professions visées	Lieu
Alimentation et tourisme	Techniques de gestion des services alimentaires et de restauration (DEC)	Chef de cuisine, Gérant, gérante d'un restaurant, Technicien, technicienne en gestion des services alimentaires	Québec- Cégep de Limoilou (Campus Québec) Québec- Collège Mérici Montréal- Collège LaSalle Montréal- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
Administration, commerce et informatique	Techniques administratives (DEC)	Acheteur, acheteuse Acheteur adjoint, acheteuse adjointe Agent commercial, agente commerciale Commis aux achats	Bas-Saint-Laurent- Cégep de Rimouski Bas-Saint-Laurent- Cégep de Rivière-du-Loup Estrie-Cégep de Sherbrooke Laurentides- Cégep Lionel-Groulx Laval-Cégep Montmorency Mauricie-Cégep de Trois-Rivières Monterégie-Cégep de Sorel-Tracy Monterégie- Cégep de Valleyfield Montréal- Cégep de Saint-Laurent Montréal-Cégep d'Ahuntsic Montréal- Cégep de Bois-de-Boulogne Montréal- Cégep de Rosemont Montréal- Cégep de Maisonneuve Montréal- Cégep André-Laurendeau Québec- Cégep de Limoilou (Campus Québec) Québec- Cégep de Limoilou (Campus Charlesbourg) Québec-Cégep de Sainte-Foy Québec- Champlain Regional College (Campus Saint-Lawrence) Saguenay- Lac-Saint-Jean- Cégep de Chicoutimi Saguenay- Lac-Saint-Jean- Cégep de Jonquière
	Formation continue	Professions visées	Lieu
	Gestion des approvisionnements et des stocks (AF)		Centre collégial de formation à distance
	Gestion des approvisionnements (AEC)	Acheteur, acheteuse	Bas-Saint-Laurent- Cégep de Rivière-du-Loup Chaudière-Appalaches- Cégep Lévis-Lauzon Chaudière-Appalaches- Cégep Beauce-Appalaches Estrie-Champlain Regional College-Campus Lennoxville Lanaudière-Cégep régional de Lanaudière à Joliette Laval-Cégep Montmorency Monterégie-Cégep de Granby-Haute-Yamaska Monterégie- Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu Montréal- Cégep de Bois-de-Boulogne Montréal- Vanier College Outaouais-Desnoyers Racine-Centre de gestion et de formation inc. Québec- Collège François -Xavier-Garneau

Source : MAPAQ, Ressources pour le recrutement et la formation de la main-d'œuvre, Transformation et distribution bioalimentaires, 1999.

6.4.3 Programmes de formation à l'enseignement universitaire

Au niveau universitaire, ce sont surtout les programmes de formation initiale en gestion des affaires qui préparent aux fonctions d'acheteurs et d'acheteuses des commerces de gros et de détail. Selon Statistique Canada, 31 % d'entre eux ont entrepris ou complété des études universitaires. Parmi eux, 15 % ont obtenu un diplôme avec grade, ce qui correspond à la situation décrite par les entreprises consultées.

Tableau 27 Offre de formation universitaire pour la fonction Acheteur et acheteuse des commerces de gros et de détail

Type de formation	Nom du programme	Professions reliées	Lieu
Formation initiale	Administration des affaires, option Marketing (baccalauréat)	Directeur, directrice des achats de marchandises Expert-conseil, experte-conseil en commercialisation	Estrie-Université de Sherbrooke Montréal- École des Hautes Études Commerciales (HEC) Montréal-Université McGill
	Administration (baccalauréat)	Directeur, directrice des achats de marchandises Expert-conseil, experte-conseil en commercialisation	Abitibi-Témiscamingue-Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue Bas-Saint-Laurent-Université du Québec à Rimouski Mauricie- Université du Québec à Trois-Rivières Montréal- Université du Québec à Montréal Montréal- Université Concordia Outaouais-Université du Québec à Hull Québec- Télé-Université Saguenay-Lac-Saint-Jean- Université du Québec à Chicoutimi
	Administration des affaires, option Gestion des opérations et de la production (baccalauréat)	Directeur, directrice des achats de marchandises Expert-conseil, experte-conseil en commercialisation	Montréal-École des Hautes Études Commerciales (HEC)
	Gestion agroalimentaire (MBA)		Québec-Université Laval
Formation continue	Commerce de détail et distribution (certificat.)	Postes de responsabilité dans le domaine de la planification de la production et des stocks, les achats et la gestion de la qualité	Montréal-École des Hautes Études Commerciales (HEC)
	Distribution et marchandisage alimentaire (certificat)	Fournisseurs, grossistes, détaillants	Université Laval Faculté d'agriculture et des sciences alimentaires

Source : MAPAQ, *Ressources pour le recrutement et la formation de la main-d'œuvre, Transformation et distribution bioalimentaires*, 1999.

Les programmes universitaires de formation continue proposent une offre de formation qui vise spécifiquement la fonction d'acheteur ou acheteuse. Toutefois, sauf le certificat *Distribution et marchandisage alimentaire* de l'université Laval, aucun de ces programmes n'est prévu pour répondre aux besoins particuliers du domaine de la distribution alimentaire.

6.4.4 Autres formations disponibles

Le Food Marketing Institute organise des conférences pour les acheteurs et acheteuses en alimentation. On y traite notamment des sujets suivants :

- ⇒ Merchandising,
- ⇒ Gross profit control,
- ⇒ Strategic marketing,
- ⇒ Planning.

D'autres associations et corporations professionnelles comme l'Association canadienne de gestion des achats (ACGA) se préoccupent de la formation de leurs membres et proposent un programme d'accréditation professionnelle (PAP) ainsi que des activités de mise à jour.

Les cours offerts par l'Institut du commerce international s'adressent aux acheteurs et acheteuses, particulièrement ceux qui ont trait à l'échange de documents informatisés (EDI).

De plus, l'Association canadienne pour la gestion de la production et des stocks offre un programme qui couvre les pratiques de base de la gestion de la production et des stocks.

Selon une étude menée en 1999 par Zins, Beauchesne et associés, 75 % des 38 entreprises de commerces de gros consultées ont offert de la formation à l'interne alors que 25 % d'entre elles ont confié ce travail à des entreprises de formation privées. La formation donnée en 1998 aux acheteuses et acheteurs était la même que celle offerte aux représentantes et représentants des ventes. Les sujets couverts étaient les suivants :

- ⇒ accueil et intégration des nouveaux employés,
- ⇒ compétences de base en informatique,
- ⇒ connaissance des produits,
- ⇒ connaissances et compétences techniques,
- ⇒ langues,
- ⇒ service à la clientèle,
- ⇒ techniques de vente,
- ⇒ normes HACCP.

En 1998, des cours de courtage et des thèmes couvrant le marketing ont été offerts à ces mêmes groupes de personnes.

6.5 *Constats sur l'adéquation de l'offre de formation et des besoins du marché du travail*

6.5.1 Constats sur l'évolution de la fonction de travail Acheteur et acheteuse de commerce de gros et de détail

La profession d'acheteur, acheteuse des commerces de gros et de détail en alimentation subit de profondes transformations. Touchés de façon importante par les changements technologiques affectant l'ensemble de la distribution alimentaire, les acheteurs et acheteuses doivent s'adapter à des outils de travail informatisés. De plus, l'introduction de nouvelles pratiques commerciales comme l'échange électronique de données, l'approvisionnement continu et la gestion par catégorie de produits ont eu comme effet de simplifier le processus d'approvisionnement et de gestion des stocks mais de complexifier le travail de l'acheteur et de l'acheteuse.

Ces multiples changements incitent les fabricants, les grossistes corporatifs et les distributeurs à réorganiser leurs activités afin de relever les nouveaux défis d'efficacité. On assiste donc à des restructurations majeures des effectifs affectés à l'approvisionnement et à la mise en marché des produits alimentaires. Ces restructurations entraînent la création de nouveaux postes de mise en marché et de gestion par catégorie des produits.

Pour répondre à une concurrence de plus en plus féroce, tous ces changements exigeront que les acheteurs et acheteuses des commerces de gros et de détail développent de nouvelles compétences pour gérer plus efficacement l'offre de produits alimentaires aux consommateurs. Il ne faut pas se surprendre qu'on leur demande de relever leur niveau de compétence.

6.5.2 Constats sur l'offre de formation

L'offre de formation du secteur de formation Alimentation et tourisme pour les fonctions d'acheteur, acheteuse des commerces de gros et de détail ne prépare pas les élèves à répondre aux besoins de cette profession dans le domaine de la distribution alimentaire. Les quelques formations spécialisées ou semi-spécialisées de l'enseignement secondaire (tableau 25) ne visent pas la préparation à la fonction d'acheteuses ou acheteurs. Elles n'orientent pas non plus les étudiantes et étudiants vers ces carrières. Un DEC en *Techniques de gestion d'un service alimentaire* (tableau 26) et un certificat de l'université Laval (tableau 27) offrent des formations axées sur le domaine de la distribution alimentaire qui pourraient être susceptibles de développer une partie des compétences recherchées.

L'offre de formation la plus pertinente pour cette fonction de travail provient du programme d'études *Techniques administratives* du secteur de formation Administration, commerce et informatique mais les nouveaux programmes du niveau collégial n'offrent plus de réponse adéquate au développement de cette fonction de travail. En effet, le nouveau programme *Techniques de comptabilité et de gestion* ne met l'accent que sur les compétences de nature administrative. Tous les volets liés au développement de compétences en marketing et en mise en marché sont associés au programme *Gestion commerciale*. Enfin, les nouvelles compétences nécessaires pour suivre l'évolution de la fonction acheteur, acheteuse des commerces de gros et de détail comme les concepts cruciaux en regard des nouveaux défis de l'approvisionnement continu et de la gestion par catégorie ne semblent pas abordés dans aucun de ces programmes.

6.6 État de la situation relative au besoin d'harmonisation des programmes d'études pour les acheteurs et acheteuses des commerces de gros et de détail

Considérant le nombre d'acheteurs et d'acheteuses dans le domaine de la distribution alimentaire, il pourrait être tentant de conclure que la situation actuelle de l'offre de formation ne pose pas de problème. Pourtant, les activités liées aux achats relèvent, par définition, de l'administration et du commerce. Afin d'éviter tout doublement, il semble approprié de maintenir la formation initiale dans le secteur de formation Administration, commerce et informatique. Considérant le faible nombre d'acheteurs et d'acheteuses travaillant dans le secteur du commerce de gros et de détail des produits alimentaires, on doit s'interroger sur la pertinence de développer une offre de formation initiale propre au secteur de formation Alimentation et tourisme. Par ailleurs, l'offre de formation initiale de niveau collégial faite par le secteur de formation Administration, commerce et informatique doit être revue pour en évaluer l'adéquation pour l'ensemble de la profession acheteurs et acheteuses⁷⁹, toutes industries confondues. La nouvelle offre révisée ne semble pas tenir compte des besoins réels du marché du travail puisqu'elle ne porte que sur le volet administratif de cette fonction de travail. Existe-t-il des passerelles entre les divers programmes pouvant pallier cette lacune? Tout laisse croire qu'il serait essentiel d'en prévoir.

79. Rappelons que les perspectives professionnelles qu'offre cette fonction sont positives pour le secteur du commerce de gros et de détail. Ce groupe représente actuellement près de 1000 travailleurs au Québec dont 615 dans le domaine de la distribution alimentaire.

7 Constats pour la fonction représentante, représentant des ventes non techniques, vente en gros (CNP 6411)

7.1 Description des conditions d'exercice pour la fonction de représentant, représentante des ventes non techniques, vente en gros

Selon la définition d'Emploi-Avenir Québec⁸⁰ :

« Les représentants des ventes non techniques, ventes en gros, vendent des biens et des services non techniques à des détaillants, des grossistes, des établissements commerciaux, industriels ou spécialisés. Les représentants/représentantes des ventes travaillent pour des grossistes et des entreprises comme des sociétés pétrolières, des pourvoyeurs de services et de produits alimentaires, de boissons et de tabac, des fabricants de vêtements et de véhicules automobiles et de pièces, des hôtels, des entreprises de services commerciaux et des entreprises de transport.

Ils font de la promotion auprès des clients. Ils présentent aux clients un exposé ou une description des avantages et des utilisations des biens ou des services. Ils évaluent et établissent les prix, les conditions de crédit, les garanties et les dates de livraison. Ils rédigent les contrats de vente et communiquent avec les clients après la vente, pour assurer un suivi. Ils lisent les renseignements concernant les innovations d'un produit, les concurrents et les conditions du marché. Ils supervisent, s'il y a lieu, le travail d'autres représentants de commerce. »

La présente étude porte sur les emplois de représentation rattachés au domaine de la distribution alimentaire. Les personnes occupant ce poste vendent des biens et des services non techniques à des détaillants, des grossistes et des établissements commerciaux ou spécialisés en alimentation. Les représentants des ventes non techniques, vente en gros, qui occupent des postes de supervision ou de direction sont aussi compris dans ce groupe. On retrouve cette fonction surtout chez les distributeurs, certains grossistes, les courtiers en alimentation et les maisons de commerce et aussi chez certains fabricants qui ont mis en place leur propre force de vente.

Cette fonction se retrouve habituellement dans ces organisations sous les appellations suivantes : courtière, courtier en alimentation ou en denrées alimentaires, experte-conseil, expert-conseil en commercialisation, marchandiseur, représentante, représentant des ventes, agente, agent commercial, représentante, représentant de commerce en denrées alimentaires, agente, agent des ventes, agente, agent commercial et directrice, directeur des ventes. Toutes ces personnes effectuent, à différents niveaux de responsabilité et dans des environnements différents, des activités similaires ou connexes. C'est pourquoi, nous ferons peu de distinction entre l'une ou l'autre des appellations. Les différences pertinentes seront signalées au moment opportun ainsi que les nouvelles fonctions liées à la gestion par catégorie.

Dans les industries autres que l'alimentation, cette fonction peut aussi porter les appellations représentante, représentant de commerce en design, de magazines, de périodiques, en alcools, des services de transport de marchandises, en services hôteliers, administratrice, administrateur de la comptabilité/vente en gros, surveillante, surveillant de représentants de commerce, agente, agent de compagnie de transport, conseillère, conseiller en services de sécurité ainsi que distributrice, distributeur de produits pétroliers.

80. Emploi-Avenir Québec, *Représentantes, représentant des ventes non techniques, vente en gros (CNP 6411)*, Développement des ressources humaines Canada, 1999.

7.1.1 Principales caractéristiques de la fonction de représentant, représentante des ventes non techniques, vente en gros (CNP 6411)

En 1996, on comptait 148 000 travailleurs dans cette fonction de travail au Canada dont 7 665 dans le domaine de l'alimentation. Parmi ceux-ci, plus de la moitié, soit 57,6 % se trouvent dans le commerce de gros.

Le travail de ces personnes, qui ne sont généralement pas syndiquées, n'est pas réglementé. La plupart des représentantes et représentants travaillent à temps plein et reçoivent un salaire moyen d'environ 35 000 \$. Près de 60 % ont entre 25 et 44 ans. Pour ce qui est des études, 40 % ont atteint le niveau secondaire ou moins alors que près de 60 % ont entrepris ou complété des études post-secondaires. Enfin, la représentation alimentaire est majoritairement faite par une main-d'œuvre masculine : on compte seulement 30 % de femmes dans le groupe.

Tableau 28 Données sur la main-d'œuvre représentante et représentant des ventes non techniques, ventes en gros

	Total	Hommes	Femmes
Population 15 ans et plus	7 665	73,7 %	26,4 %
Statut d'emploi			
• Plein temps	89,7 %	93,1 %	80,5 %
• Temps partiel	10,3 %	6,9 %	19,5 %
Revenu moyen d'emploi (temps plein)	34 982 \$	36 964 \$	28 576 \$
Population active occupée			
• 15-24 ans	6,2 %	5,1 %	9,6 %
• 25-44 ans	59,6 %	57 %	67,2 %
• 45-64 ans	31,4 %	34,5 %	22,6 %
Niveau de scolarité atteint			
• Primaire ou secondaire seulement	14,4 %	16,2 %	9,1 %
• Certificat d'études secondaires	22,3 %	22,8 %	20,7 %
• Certificat ou diplôme de métiers	4,4 %	5 %	2,9 %
• Autres études non universitaires sans certificat	8,4 %	8,5 %	8 %
• Autres études non universitaires avec certificat	19,8 %	19,2 %	21,5 %
• Études universitaires sans grade	14,8 %	14,3 %	16,2 %
• Études universitaires avec grade	16 %	14,1 %	21,5 %

Source : Statistique Canada 1996.

7.1.2 Conditions particulières d'exercice propres à la fonction de représentant et représentante des ventes non techniques, vente en gros dans le domaine de la distribution alimentaire

Les représentantes et représentants des ventes dans le domaine de la distribution alimentaire sont responsables d'une grande part du dynamisme de la distribution alimentaire. Cette profession se pratique dans une multitude d'environnements de travail différents. Cette fonction se retrouve dans toutes les entreprises distribuant des produits alimentaires tant pour le marché du détail que le marché des services alimentaires - dans les entreprises de fabrication de produits alimentaires, les courtiers alimentaires, les maisons de commerce, les distributeurs et les grossistes (sauf les grossistes corporatifs). Dans ces entreprises, les équipes de vente sont habituellement structurées en fonction du marché ciblé. Le travail est conçu en fonction de ce marché même si les produits vendus sont sensiblement les mêmes. À l'intérieur de chacun des marchés respectifs, les représentantes et représentants sont souvent assignés à un territoire, à une ou plusieurs catégories de produits⁸¹ ou encore à une ou des bannières particulières. Même si ces personnes agissent essentiellement comme intermédiaires auprès de la clientèle, les règles et les pratiques diffèrent d'un marché à l'autre. Par exemple, dans la vente aux services alimentaires, une grande partie du travail se fait par télémarketing. Quelques représentantes ou représentants développent de nouveaux marchés mais la majorité travaille au téléphone pour prendre les commandes des clients. Dans les plus petites entreprises de distribution, ils et elles sont aussi acheteuses ou acheteurs.

Dans les grandes entreprises de distribution, les représentantes et représentants visitent la clientèle et transigent habituellement avec la gérante ou le gérant de rayon du magasin d'alimentation. Ils ou elles jouent un rôle décisif pour le positionnement de leurs produits en agissant comme catalyseurs des ventes. Leurs interventions ont un impact sur le volume des ventes et sur la rentabilité : ils et elles sont responsables principalement du merchandising, de la distribution⁸² des produits, de l'étalage, de la publicité, des promotions corporatives ou personnalisées. Un plan de micro-marketing doit être établi pour chaque magasin de manière à adopter une stratégie adaptée au besoin de chacun pour être en meilleure position de les conseiller. Leur travail est aussi celui d'une agente ou d'un agent de commercialisation qui informe les fournisseurs sur la compétition et les nouveaux produits. Ils ou elles ne sont, toutefois, pas responsables du référencement (*reference listing*⁸³) des produits chez les principaux grossistes corporatifs ou dans les grandes institutions de services alimentaires.

Habituellement, les entreprises désireuses de vendre leurs produits chez ces grossistes corporatifs ou institutionnels disposent d'une équipe de vente chevronnée composée de représentantes et de représentants seniors⁸⁴ qui fait la représentation auprès des centrales d'achats et des chaînes de distribution de denrées alimentaires afin d'obtenir le référencement, c'est-à-dire que leurs produits soient vendus dans leurs magasins de détail. Ces personnes doivent convaincre le ou la responsable des achats et de la mise en marché de la qualité des produits et du sérieux de l'entreprise. Elles doivent généralement fournir à cette fin une fiche technique du produit ainsi qu'un plan marketing comprenant les renseignements suivants :

- les caractéristiques du produit;
- le positionnement suggéré dans la catégorie;
- le prix suggéré;
- le réseau de distribution;
- les études de marché;
- les ententes de livraison;
- la promotion coopérative ou « coop » prévue;
- les escomptes d'introduction et de volume;
- les modalités de paiement.

81. Ce mode d'organisation tend à s'imposer par un concept qui semble vouloir prendre de plus en plus de place : celui de capitaine de catégorie. Ainsi, les meilleurs vendeurs dans leur catégorie de produits deviennent responsables de la catégorie et gèrent la mise en marché de cette catégorie de produits pour l'ensemble des fournisseurs listés.

82. Ce terme renvoie à trois activités importantes pour mousser la vente des produits : prise de commande, disponibilité des produits en tablette, placement des produits sur les tablettes.

83. MAPAQ, *Guide d'accès aux réseaux de l'hôtellerie, de la restauration et de l'institutionnel*, 1999, p. 49.

84. Selon la taille de l'entreprise, les personnes qui jouent ce rôle sont souvent les propriétaires, les vice-présidentes ou vice-présidents.

Dans les magasins indépendants ou dans les entreprises de distribution aux services alimentaires de petite taille, une seule équipe de vente accomplira toutes ces tâches. Les représentantes et les représentants transigeront directement avec le ou la responsable des achats.

À la suite des consultations menées auprès des entreprises du domaine de la distribution alimentaire, il a été possible d'inventorier différentes tâches associées à la représentation sur un territoire ou auprès des centrales d'achat.

Représentation sur un territoire	Représentation auprès des centrales d'achat
☐ Analyser des études de marché; ☐ Cibler les clients éventuels et les solliciter; ☐ Participer à la mise en marché des produits et services vendus et faire leur promotion auprès des clients; ☐ Assurer le service après-vente, le suivi auprès des clients et résoudre les problèmes; ☐ Élaborer un plan de micro-marketing pour chacun des magasins; ☐ Fournir du support, des conseils; ☐ Fournir de la formation; ☐ Participer à la mise en marché de produits agroalimentaires dans les commerces de détail; ☐ Préparer les visites chez les commerçants; ☐ Déterminer les besoins de la clientèle; ☐ Organiser des démonstrations; ☐ Être à l'affût de la compétition et des nouvelles tendances; ☐ Faire l'agencement et le merchandising dans les magasins de détail; ☐ S'assurer que les produits soient bien présents sur les tablettes; ☐ Appliquer les concepts de mise en marché des produits; ☐ Faire connaître les promotions à venir.	☐ Prendre contact avec les acheteurs; ☐ Évaluer et établir les prix, les conditions de crédit, les garanties et les dates de livraison; ☐ Rédiger les contrats de vente; ☐ Gérer les ententes commerciales auprès des clients : frais de référencement, coop volume, etc.; ☐ Négocier avec les acheteurs et acheteuses; ☐ Conclure des ventes; ☐ Préparer des listes de produits « pro-forma » pour les magasins affiliés.

Enfin, les spécialistes qui s'adressent à des magasins indépendants ou qui sont à leur propre compte devront :

- prendre contact avec les acheteurs,
- négocier les conditions de vente,
- conclure des ventes.

De plus, comme il a déjà été mentionné, dans les petites entreprises de distribution ils ou elles doivent aussi, bien souvent :

- prendre des commandes téléphoniques,
- effectuer les livraisons.

7.1.3 Cheminement professionnel des représentantes, représentants des ventes non techniques, ventes en gros

Le cheminement de carrière des représentantes et représentants varie selon la taille de l'entreprise du domaine de la distribution alimentaire qui les embauche.

Habituellement, d'après les entreprises consultées, les équipes sont stables et le taux de roulement est faible. Toutefois, certains distributeurs spécialisés et plus petits semblent éprouver de la difficulté à conserver leurs meilleurs sujets. Après avoir acquis de l'expérience qui les rendra des candidats intéressants pour de plus grandes entreprises, ils ou elles offrent leurs services aux grandes entreprises de fabrication ou aux grossistes corporatifs. Ainsi, ces petites entreprises éprouvent non seulement des difficultés de recrutement mais aussi des difficultés à conserver leur personnel d'expérience.

Certaines entreprises du domaine de la distribution alimentaire, A.L. Van Houtte par exemple, emploient des représentantes et des représentants appelés directrices et directeurs de compte et engagent à contrat des distributeurs licenciés pour livrer la marchandise et visiter les commerces. Ces personnes deviennent alors agents distributeurs indépendants. Le domaine de la distribution aux services alimentaires est ainsi composé d'une multitude de petits distributeurs indépendants qui font la vente et souvent la livraison de leurs produits.

Dans les grandes entreprises de fabrication ou de courtage alimentaire, qui valorisent la promotion à l'interne, la structure organisationnelle des services de vente offre des possibilités de promotion. Les nouvelles recrues occupent des postes inférieurs et progressent en fonction de leur performance et de leur compétence vers des postes de spécialistes, de gestion de comptes-clients, de direction de division ou de direction commerciale. Les promotions varient selon l'organisation du service des ventes.

7.2 *Problématique de main-d'œuvre reliée à la fonction de représentant, représentante des ventes non techniques, vente en gros dans le domaine de la distribution alimentaire*

7.2.1 Situation relative à l'embauche et aux perspectives professionnelles

Les critères d'embauche varient d'une entreprise à l'autre. Habituellement, les grandes entreprises de fabrication favorisent plutôt le recrutement de diplômées et de diplômés universitaires même si l'expérience du domaine de la distribution et la connaissance des produits sont aussi des atouts importants. Ces entreprises préféreront engager des personnes sans expérience pour leur faire gravir l'échelle hiérarchique des emplois.

De leur côté les courtiers en alimentation et les distributeurs adoptent des critères de sélection moins élevés. Ils privilégient tantôt l'expérience et la connaissance du secteur de l'alimentation, tantôt la scolarité. Ils recrutent les personnes d'expérience principalement chez leurs compétiteurs ou clients, là où les candidates et candidats connaissent le milieu, ses besoins et ont un réseau d'affaires bien établi. Plusieurs entreprises ont dit souvent solliciter des candidatures auprès des gérantes et gérants de rayons des magasins d'alimentation.

Pour le poste de représentante, représentant des ventes non techniques, vente en gros (CNP 6411), les principaux critères à l'embauche⁸⁵ sont :

- diplôme d'études collégiales pour les entreprises de courtage alimentaire et diplôme d'études collégiales ou universitaires dans les grandes entreprises de fabrication⁸⁶;
- bilinguisme;
- excellente connaissance du domaine, des produits et des services vendus;
- réseau d'affaires établi selon les principaux critères de sélection;
- autonomie et sens de l'organisation;
- dynamisme et entrepreneurship;
- expérience pertinente dans la vente.

De l'avis des entreprises consultées, ces spécialistes sont actuellement en demande⁸⁷ mais semblent difficiles à recruter. Il est ardu de trouver des candidates et des candidats qui allient connaissance de la vente et connaissance des produits alimentaires. Méconnue et traditionnellement dévalorisée, cette profession attire peu de personnes possédant les compétences recherchées.

Un phénomène inquiétant risque d'avoir des conséquences sur la croissance de cette profession dans la distribution alimentaire : l'introduction de produits de marque maison dans les grandes chaînes et l'introduction de spécialistes de la mise en marché pour assurer le marchandisage dans les magasins d'alimentation. En effet, les grossistes corporatifs planifient des stratégies énergiques pour forcer l'implantation de produits de marque maison dans leur réseau de magasins. Le succès de cette stratégie accentuera le déclin du référencement des produits déjà en cours. Des efforts importants devront être déployés par les fabricants et leur personnel de vente pour maintenir leurs produits en magasin. Enfin, la venue de spécialistes en mise en marché dans les magasins corporatifs et affiliés des grandes chaînes d'alimentation risque de restreindre la présence des courtiers, distributeurs ou fabricants dans les magasins d'alimentation si ceux-ci ne réussissent pas à démontrer leur capacité de marchandiseurs. Toutefois, il est encore trop tôt pour mesurer l'effet de ces deux choix stratégiques des grandes chaînes d'alimentation. Comme le journal *Les Affaires* du 6 novembre dernier le rappelait, il existe actuellement un climat de tension important entre les fabricants et les distributeurs-grossistes Provigo, Sobeys et Métro qui imposent leurs pratiques commerciales et changent les règles du jeu.

Dans un tel contexte, l'exercice de la fonction de représentante ou de représentant du secteur ventes en gros exigera une plus grande polyvalence qu'auparavant en raison de son évolution et de son importance stratégique croissante pour les fabricants, les courtiers et les distributeurs. Cette fonction de travail évolue, d'une part, vers le soutien ou même la formation du personnel du magasin en ce qui regarde l'utilisation et la mise en valeur des produits ou services; d'autre part, elle s'enrichit du volet conseil en marketing auprès de l'employeur afin de faire connaître les attentes et les besoins de la clientèle ainsi que les améliorations à apporter aux produits et aux services existants.

L'évolution du secteur de la distribution alimentaire au Québec est ambiguë. D'un côté, la mondialisation des marchés permet aux fabricants, distributeurs et courtiers de jouer la carte nationale et internationale et de l'autre, la venue des marques maisons, la réduction du référencement chez certains détaillants et le phénomène des magasins de type entrepôt sont autant de menaces à leur prospérité. En raison de ces diverses influences, le métier devrait tendre vers une forme de spécialisation autour d'une catégorie précise de produits⁸⁸.

85. Groupe DBSF, *Portrait de secteur de formation Alimentation et tourisme*, étude réalisée pour la Direction générale de la formation professionnelle et technique, ministère de l'Éducation, Gouvernement du Québec, janvier 1999.

86. Cette information est aussi confirmée dans le rapport d'enquête auprès des entreprises du secteur de la transformation et de la distribution alimentaires au Québec, Zins Beauséne et associés, novembre 1999.

87. Le rapport d'enquête auprès des entreprises du secteur de la transformation et de la distribution alimentaires au Québec réalisé par la firme Zins Beauséne et associés en novembre 1999 précise qu'environ 21% des entreprises échantillonnées déclaraient avoir des besoins de recrutement pour ce poste.

88. Groupe DBSF, *Pré-diagnostic du secteur du commerce de gros et de détail en alimentation au Québec*, septembre 1998.

7.2.2 Profil des compétences requises en fonction des besoins pour faire face au futur

La plupart des personnes actuellement en poste ont acquis leur formation sur le terrain. Pourtant, les entreprises reconnaissent le besoin de relever le niveau de leur compétence. Les nouveaux besoins de formation ⁸⁹ se situent dans les domaines :

- des techniques de vente et de mise en marché;
- des nouvelles technologies d'information et de communication;
- de la gestion pour les cadres qui ont seulement une expérience en vente.

Les représentantes et les représentants devront être outillés pour donner des services de soutien aux détaillants pour ce qui est des opérations du commerce⁹⁰. Plus encore, Michel Gaulin de MG Merchandising, spécialiste de la gestion des commerces de détail, écrit dans le Journal de l'alimentation que ces personnes devront se transformer en marchandiseurs. En effet, la centralisation des nouvelles structures d'achats (concentration) et les systèmes d'approvisionnement (juste-à-temps) adoptés par les grandes chaînes pourraient faire disparaître complètement les aspects traditionnels de la représentation. Compte tenu des structures d'achats, les détaillants n'ont plus besoin qu'on leur vende des produits et s'attendent à ce que les fabricants se chargent du marchandisage en magasin. La gestion par catégorie se fait, pour l'instant, au siège social mais les plans de catégories devront être établis dans les magasins, par les marchandiseurs⁹¹.

Compte tenu de cette situation, les entreprises répondantes ont été appelées à préciser les compétences qu'elles croyaient devoir faire partie de la formation initiale des futurs représentantes et représentants des ventes dans le domaine de la distribution alimentaire (tableau 29).

89. Les services de consultation du CCMTP, Créer l'avenir, Étude des ressources humaines dans l'industrie canadienne de la vente des aliments au détail et en gros, 1998.

90. *Le Journal de l'alimentation* – septembre 1998, « La gestion, une priorité pour les grossistes ».

91. *Le Journal de l'alimentation* – décembre 1998.

Tableau 29 Profil des compétences souhaitées pour les représentantes, représentants des ventes non techniques, vente de gros

1) Service à la clientèle	► Relations avec la clientèle
	► Techniques de communication-client
	► Techniques de sondage et de mesure de la satisfaction de la clientèle
2) Marketing et mise en marché des produits alimentaires	► Marketing agroalimentaire (du producteur au consommateur)
	► Comportement du consommateur (tendances)
	► Marchandisage (techniques de mise en marché)
	► Programmes de commercialisation (coop, « over & above », rabais-volume, termes de paiement)
3) Connaissance des produits alimentaires	► Gestion de la distribution et du commerce de détail en alimentation
	► Connaissances des produits périssables et non périssables
4) Commerce de produits alimentaires	► Vente et gestion de produits frais
	► Initiation à l'approvisionnement continu
5) Vente et représentation	► Initiation à la gestion par catégorie de produits
	► Techniques de vente
	► Règles d'éthique commerciale
	► Prospection (territoire de vente)
	► Techniques de vente et de mise en marché
6) Planification et gestion	► Communication efficace dans un contexte de représentation commerciale
	► Planification et gestion du temps
	► Gestion de projet
7) Informatique	► Gestion du personnel (accueil et intégration, recrutement, formation, etc.)
	► Informatique
	► Initiation à la plannographie
	► Bureautique
	► Courrier électronique

En plus de ces compétences directement rattachées à la fonction, plusieurs ont précisé que la formation devrait permettre d'acquérir d'autres compétences transversales comme :

- la capacité à travailler en équipe;
- la capacité d'innover;
- le sens de la méthode;
- l'autonomie;
- le sens de l'organisation;
- la capacité de communication.

Les courtiers et les grossistes qui font de l'importation et ou de l'exportation ont besoin de connaissances particulières :

- initiation à l'exportation;
- règles relatives aux douanes;
- coutumes et pratiques commerciales des pays avec lesquels on traite.

7.3 Principaux constats relatifs au marché du travail

Comme les autres fonctions du domaine de la distribution alimentaire, celle de représentante, représentant des ventes de produits alimentaires est en pleine mutation. Les transformations profondes que connaissent les entreprises ne sont pas sans avoir des impacts sur les façons de faire et sur les compétences que les représentants et les représentantes doivent posséder. Avec la gestion par catégorie de produits et l'approvisionnement continu, le courtage et la représentation sont appelés à changer.

Selon le portrait de secteur de formation Alimentation et tourisme – décembre 1998, le poste de représentant, représentante des ventes non techniques, vente en gros occupe une place de plus en plus stratégique pour le marchandisage dans les magasins d'alimentation. La courtière et le courtier en denrées alimentaires assumera un rôle de gestionnaire de catégorie de produits et devra aussi participer à la mise en marché des produits agroalimentaires dans les commerces de détail. Comment ces nouveaux rôles se définiront-ils? Quelle forme prendront les changements?

Le milieu cherche actuellement à définir de nouveaux modes de fonctionnement qui lui permettront de réunir les conditions de succès dans un environnement de concurrence féroce. Peu de choses sont en place : dans bien des entreprises, on en est encore aux balbutiements, même à l'implantation des nouvelles technologies liées à l'ECR.

Si la tendance des grandes chaînes d'alimentation à réduire le nombre de produits vendus dans les points de vente se maintient, les spécialistes devront modifier leurs façons de faire. Ainsi, au lieu de vendre une gamme variée de produits, ils ou elles seront responsables de la vente d'une catégorie précise de produits selon la formule « capitaine de catégorie », déjà implantée en certains endroits. Quelles seront les limites de cette réorganisation? Rien ne permet de les prévoir puisque les entreprises définissent actuellement les structures qui permettront la mise en œuvre de ces transformations.

7.4 Constats sur l'offre de formation actuelle pour le poste de représentant / représentante des ventes non techniques, ventes en gros

7.4.1 Programmes de formation professionnelle à l'enseignement secondaire

L'offre de formation initiale du secteur de formation Alimentation et tourisme au secondaire comporte un volet consacré au secteur de la distribution de denrées bioalimentaires. Ces programmes sont orientés principalement vers le commerce de détail et les institutions et préparent à la fonction de représentante, représentant des ventes, dans l'optique où les entreprises valorisent la formation technique. Ces programmes sont les suivants : *Boucherie*, *Pâtisserie* et *Cuisine d'établissement*.

De son côté, le secteur de formation Administration, commerce et informatique offre un DEP en *Vente-Conseil* et 350 diplômes ont été enregistrés en 1998, une augmentation de 40 % par rapport à 1997, première année du programme. En deux ans, le taux de placement de ces diplômés s'est aussi grandement amélioré ainsi que le pourcentage de diplômées et de diplômés ayant un emploi en rapport avec la formation. Cette situation explique la réduction du taux de chômage. Malheureusement, il est impossible de préciser dans quel secteur d'activité économique ces personnes travaillent.

Tableau 30 Situation des diplômées et diplômés du programme d'études *Vente conseil* (DEP)

Année de promotion	Personnes diplômées	En emploi (%)	À la recherche d'un emploi (%)	Aux études (%)	Personnes inactives (%)	À temps plein (%)	Salaire hebdo. moyen	En rapport avec la formation (%)	Taux de chômage (%)
1996-1997	250	66,5	19,5	11,8	2,3	81,0	377	70,6	22,6
1997-1998	350	74,9	12,0	10,5	2,6	75,4	373	82,6	13,8

Ce programme d'études est offert dans presque toutes les commissions scolaires du Québec. Il vise la formation de vendeurs et vendeuses de détail qui ne travailleront pas spécifiquement dans le secteur de l'alimentation. Toutefois, certaines compétences développées dans ce programme rejoignent le profil recherché dans le domaine de la distribution alimentaire. Par exemple, la qualité du service à la clientèle, l'approche conseil dans la vente d'un produit ou d'un service, les techniques de vente proprement dites, la présentation d'un dossier sur un produit ou un service, la gestion du temps et l'organisation du travail, les opérations liées à l'approvisionnement, la promotion des produits, les opérations liées à la vente par téléphone, le traitement des données informatisées et la prospection d'un territoire de vente peuvent aussi servir les représentants, représentantes des ventes non techniques, ventes en gros de denrées alimentaires.

De plus, le secteur de formation Agriculture et pêches offre un programme d'études professionnelles préparant aux métiers de poissonnière, poissonnier et de commis-vendeuse, commis-vendeur de poissons et de fruits de mer. Ce programme, sans être directement liés à la fonction de représentant, représentante, nous semble pertinent puisque, dans ce domaine, les entreprises spécialisées nous ont signalé qu'elles favorisaient l'embauche de personnes ayant de l'expérience dans cette catégorie particulière de produits alimentaires. Les diplômées et diplômés pourront toujours compléter, en cours d'emploi, leur formation en vente par une ASP en *Représentation* offerte par le secteur de formation Administration, commerce et informatique.

Tableau 31 Offre de formation initiale au secondaire pour la fonction de représentant, représentante des ventes

Secteur de formation	Nom du programme	Établissements
Administration, commerce et informatique	Vente-Conseil (DEP)	❖ Abitibi-Témiscamingue-CS de l'Or-et-des-Bois- CFP Val d'Or ❖ Bas-Saint-Laurent-CS de Kamouraska-Rivière-du-Loup- CFP Pavillon-de-l'Avenir ❖ Centre-du-Québec-CS des Bois-Francs-CF Vision 20-20 ❖ Chaudières-Appalaches-CS des Navigateurs- École d'enseignement technique Gabriel-Rousseau ❖ Estrie-CS de la Région-de-Sherbrooke- CFP 24 Juin ❖ Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine-CS René-Lévesque-Centre l'Envol ❖ Laurentides- CS de la Seigneurie des Milles-Îles- CFP l'Émergence ❖ Laurentides- CS de la Seigneurie des Milles-Îles- CFP Blainville ❖ Laval- CS de Laval-CFP Paul-Émile Dufresne ❖ Mauricie- CS de l'Énergie- Carrefour Formation Mauricie ❖ Montérégie-CS de Saint-Hyacinthe-École professionnelle de Saint-Hyacinthe ❖ Montérégie- CS Marie-Victorin- CFP Pierre-Dupuy Montréal-CS de la Pointe-de-l'Île-CEA Daniel-Johnson ❖ Montréal- CS de la Pointe-de-l'Île- CFP Daniel-Johnson ❖ Montréal-CS English Montreal-John F. Kennedy Centre ❖ Outaouais- CS des Draveurs- Centre administration, commerce et secrétariat ❖ Outaouais, CS Western Québec- Outaouais Technological Training Centre ❖ Québec-CS de Charlevoix-CFP de Charlevoix ❖ Québec- CS des Découvreurs-CFP Saint-Exupéry ❖ Québec- CS des Premières-Seigneuries- CFP Samuel-De-Champlain ❖ Saguenay- Lac-Saint-Jean- CS des Rives-du-Saguenay-CFP L'Oasis
Agriculture et pêches	Vente des produits de la mer (DEP)	❖ Gaspésie-Îles de la Madeleine-CS René Lévesque-CFP Chandler- Grande-Rivière

Source : MAPAQ, *Ressources pour le recrutement et la formation de la main-d'œuvre, Transformation et distribution bioalimentaires*, 1999.

Tableau 32 Offre de formation continue au secondaire pour la fonction de représentant, représentante des ventes

Secteur de formation	Nom du programme	Établissements
Administration, commerce et informatique	Représentation (ASP)	❖ Abitibi-Témiscamingue-CS de l'Or-et-des-Bois- CFP Val d'Or ❖ Bas-Saint-Laurent-CS des Phares - CFP Rimouski-Neigette ❖ Bas-Saint-Laurent-CS de Kamouraska-Rivière-du-Loup- CFP Pavillon-de-l'Avenir ❖ Centre-du-Québec-CS des Bois-Francs-CF Vision 20-20 ❖ Chaudières-Appalaches-CS des Navigateurs- École d'enseignement technique Gabriel-Rousseau ❖ Estrie-CS de la Région-de-Sherbrooke- CFP 24 Juin ❖ Estrie- CS Eastern Townships-Eastern Townships technical Institute ❖ Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine-CS René Lévesque-CFP Chandler ❖ Gaspésie- Îles-de-la-Madeleine -CS René-Lévesque-CFP Paspébiac-Bonaventure ❖ Gaspésie- Îles-de-la-Madeleine -CS René-Lévesque-Centre L'Envol ❖ Laurentides- CS de la Seigneurie-des-Milles-Iles- CFP l'Émergence ❖ Mauricie- CS de l'Énergie- Carrefour Formation Mauricie ❖ Montérégie-CS de Saint-Hyacinthe-École professionnelle de Saint-Hyacinthe ❖ Montérégie- CS Marie-Victorin- CFP Pierre-Dupuy ❖ Montérégie, CS des-Grandes-Seigneuries-CFP Compétence-Rive-Sud ❖ Montérégie-CS de la Vallée-des-Tisserands-CFP de la Pointe-du-Lac ❖ Montréal-CS de la Pointe-de-l'Île-CEA Daniel-Johnson ❖ Montréal- CS de la Pointe-de-l'Île- CFP Daniel-Johnson ❖ Montréal-CS de Montréal- CFP Stella-Maris ❖ Montréal- CS Marguerite-Bourgeoys-Centre Cible ❖ Montréal- CS Marguerite-Bourgeoys-Collège d'administration et de commerce ❖ Montréal-CS English-Montreal-John-F. Kennedy Business Centre ❖ Outaouais- CS des Draveurs- Centre administration, commerce et secrétariat ❖ Outaouais, CS Western Québec- Outaouais Technological Training Centre ❖ Québec-CS Central Québec-Centre de formation Eastern Quebec ❖ Québec- CS des Découvreurs-CFP Saint-Exupéry ❖ Québec- CS des Premières-Seigneuries- CFP Samuel-De-Champlain ❖ Saguenay- Lac-Saint-Jean- CS des Rives-du-Saguenay-CFP L'Oasis

Source : MAPAQ, *Ressources pour le recrutement et la formation de la main-d'œuvre, Transformation et distribution bioalimentaires*, 1999.

Enfin, comme il a déjà été indiqué, l'offre de formation continue du secteur de formation Administration, commerce et informatique comprend une ASP en *Représentation*. Cette spécialisation fait suite, généralement, à l'obtention d'un DEP et vise la maîtrise des compétences suivantes :

- ❖ la vente de produits et de services dans un contexte de représentation,
- ❖ la prospection d'un territoire de vente,
- ❖ la communication dans un contexte de représentation commerciale,
- ❖ les techniques de planification et de gestion du temps,
- ❖ les calculs commerciaux,
- ❖ les logiciels d'application bureautique,
- ❖ les règles d'éthique professionnelle,
- ❖ les notions de santé et de sécurité au travail.

Cette ASP en *Représentation* a enregistré 87 diplômées et diplômés en 1997 et seulement 56 en 1998. Notons la diminution de ce nombre depuis 1995-1996. S'agit-il d'un simple déplacement vers *Vente-conseil* ou d'une perte réelle de ce programme de spécialisation? Aucune donnée ne permet de répondre à cette question ni de préciser le type d'emploi occupé par ces personnes.

Tableau 33 Situation des diplômées et des diplômés du programme d'études *Représentation* (ASP)

Année de promotion	Personnes diplômées	En emploi (%)	À la recherche d'un emploi (%)	Aux études (%)	Personnes inactives (%)	À temps plein (%)	Salaire hebdo. Moyen	En rapport avec la formation (%)	Taux de chômage (%)
1995-1996	105	73,3	15,1	10,5	1,2	88,9	460	62,5	17,1
1996-1997	87	71,4	14,3	10,4	3,9	92,7	495	82,4	16,7
1997-1998	56	73,8	14,3	9,5	2,4	n.d.	n.d.	n.d.	16,2

Sans porter sur les sujets spécifiques au domaine de la distribution alimentaire, l'offre de formation initiale de même que l'offre de formation continue du secteur de formation Administration, commerce et informatique permettent l'acquisition des compétences de base requises pour occuper une fonction de représentante ou représentant des ventes. Le problème ne porte pas ici sur l'adéquation de l'offre de formation mais sur le fait que ces programmes sont inconnus des entreprises du domaine de la distribution alimentaire. Certaines entreprises déplorent l'inexistence d'une telle formation au niveau secondaire. L'existence de ces programmes devrait être communiquée aux entreprises du domaine de la distribution alimentaire, particulièrement celles qui recherchent des candidates et candidats qui ont fait des études secondaires.

7.4.2 Programmes de formation technique à l'enseignement collégial

Au niveau collégial, aucune formation initiale ou continue n'est faite par le secteur de formation Alimentation et tourisme. Par contre, une grande variété de programmes existe dans le secteur de formation Administration, commerce et informatique, tant en formation initiale qu'en formation continue. Ces programmes visent spécifiquement la formation préparant au poste de représentante, représentant des ventes et couvrent les diverses facettes de cette profession en offrant, par exemple, des options en commerce international.

Tableau 34 Offre de formation initiale au collégial liée au secteur de formation Administration, commerce et informatique (01)

Nom du programme	Professions reliées	Lieu
Techniques administratives, options Marketing et Gestion (DEC)	Agent commercial, agente commerciale Chef de service de promotion des ventes Directeur, directrice des ventes Représentant, représentante de commerce	Bas-Saint-Laurent- Cégep de Rimouski Bas-Saint-Laurent- Cégep de Rivière-du-Loup Estrie-Cégep de Sherbrooke Laurentides- Cégep Lionel-Groulx Laval-Cégep Montmorency Mauricie-Cégep de Trois-Rivières Montréal-Cégep de Sorel-Tracy Montréal-Cégep de Valleyfield Montréal- Cégep de Saint-Laurent Montréal-Cégep d'Achilles Montréal- Cégep de Bois-de-Boulogne Montréal- Cégep de Rosemont Montréal- Cégep de Maisonneuve Montréal- Cégep André-Laurendeau Québec- Cégep de Limoilou (Campus Québec) Québec- Cégep de Limoilou (Campus Charlesbourg) Québec-Cégep de Sainte-Foy Québec- Champlain Regional College (Campus St-Lawrence) Saguenay- Lac-Saint-Jean- Cégep de Chicoutimi Saguenay- Lac-Saint-Jean- Cégep de Jonquière
Techniques administratives (DEC), option Commerce international	Technicien, technicienne en commerce international	Québec- Collège François-Xavier Garneau

Source : MAPAQ, *Ressources pour le recrutement et la formation de la main-d'œuvre, Transformation et distribution bioalimentaires*, 1999.

Comme pour les autres fonctions de travail étudiées, le programme *Techniques administratives*, avec ses diverses options, constitue l'essentiel de l'offre de formation initiale et permet l'acquisition de l'ensemble des compétences nécessaires aux représentantes et représentants des ventes. Le tronc commun du programme favorise une connaissance générale des principales activités de gestion, incluant la représentation commerciale. Les différentes options, principalement le *Marketing* et la *Gestion*, offrent une variété de cours qui permettent à l'étudiant de se spécialiser ou d'approfondir certaines connaissances tant en représentation qu'en commerce de détail ou en commerce international.

Les compétences développées dans les options et qui sont appropriées pour les représentantes et représentants portent sur des thèmes de formation tels que :

- ❖ la salubrité, la sécurité et l'inspection des aliments;
- ❖ le comportement du consommateur;
- ❖ le commerce de détail;
- ❖ la publicité et le marketing direct;
- ❖ la gestion publicitaire;
- ❖ la vente, la représentation et la promotion;
- ❖ l'utilisation de données commerciales;
- ❖ la dynamique de la vente;
- ❖ la représentation technico-commerciale.

Cette offre de formation a, rappelons-le, été révisée et sera remplacée par le programme d'études *Gestion commerciale* qui inclut plusieurs des compétences mentionnées ci-haut et qui s'adressent au futur personnel de représentation. Plusieurs autres compétences y sont aussi abordées : la gestion, le travail d'équipe, etc.

Par ailleurs, une révision de l'offre de formation rattachée au commerce international est présentement en cours. Une analyse de situation de travail servira à déterminer les tâches liées au commerce international dans divers types d'entreprises. Les compétences requises seront par la suite définies et comparées avec celles déjà incluses dans les programmes *Techniques de comptabilité et de gestion*, *Gestion commerciale* et *Techniques de la logistique du transport*.

À l'examen, les compétences pertinentes à l'exercice de la fonction de travail courtière, courtier en alimentation font déjà partie du programme en gestion commerciale. Ce sont :

- ❖ la recherche des opportunités de commerce à l'étranger;
- ❖ l'évaluation de la faisabilité du commerce à l'étranger;
- ❖ l'analyse des risques associés au commerce à l'étranger;
- ❖ la préparation d'une stratégie de commercialisation.

Elles devront toutefois être complétées pour répondre adéquatement aux besoins des entreprises de commerce international. À cet effet, le groupe de travail pour l'analyse de situation de travail devrait associer un ou des représentants en courtage de denrées alimentaires. En raison de l'importance accrue des produits ethniques dans l'alimentation, ces personnes jouent un rôle actif dans l'import-export au Québec et au Canada.

Enfin, l'offre de formation continue est, quant à elle, variée et répandue dans l'ensemble des collèges de la province.

Tableau 35 Offre de formation continue au collégial liée au secteur de formation Administration, commerce et informatique (01)

Nom du programme	Professions visées	Lieu
Communication, négociation et vente (Cours offerts à distance) (AF)	Vente	❖ Centre collégial de formation à distance (CCFD)
Commerce international (AEC)	(Non spécifié)	❖ Bas-Saint-Laurent- Cégep de Rivière-du-Loup ❖ Centre-du-Québec- Cégep de Drummondville ❖ Laurentides- Cégep Lionel-Groulx ❖ Montérégie- L'Académie de l'entrepreneuriat québécois inc. ❖ Montréal- Collège O'Sullivan de Montréal inc. ❖ Montréal- Institut des études commerciales Gilmore ❖ Montréal- Cégep de Bois-de-Boulogne ❖ Québec- Collège François-Xavier Garneau ❖ Québec- Collège Bart (1975)
Représentation commerciale (AF)	Cours offerts à distance	❖ Centre collégial de formation à distance (CCFD)
Marketing (AEC)	Vente	❖ Bas-Saint-Laurent- Cégep de Matane ❖ Bas-Saint-Laurent- Cégep de Rivière-du-Loup ❖ Centre-du-Québec- Cégep de Victoriaville ❖ Côte-Nord- Cégep de Sept-Îles ❖ Gaspésie- Îles-de-la-Madeleine- Cégep de la Gaspésie et des Îles ❖ Lanaudière- Cégep régional de Lanaudière (Joliette) ❖ Laval- Cégep Montmorency ❖ Montérégie- Cégep de Valleyfield ❖ Montréal- Cégep d'Ahuntsic ❖ Montréal- Dawson College ❖ Québec-Campus Notre-Dame-de-Foy ❖ Saguenay-Lac-Saint-Jean- Cégep de Chicoutimi
Marketing (AEC) Représentation	Représentant, représentante des ventes	❖ Chaudière-Appalaches-Cégep de Lévis-Lauzon ❖ Chaudière- Appalaches- Cégep Beauce-Appalaches ❖ Côte-Nord- Cégep de Baie-Comeau ❖ Gaspésie- Îles-de-la-Madeleine- Cégep de la Gaspésie et des Îles ❖ Lanaudière- Cégep régional de Lanaudière (Joliette) ❖ Laurentides- Cégep de Saint-Jérôme ❖ Laval- Cégep Montmorency ❖ Mauricie- Cégep de Trois-Rivières ❖ Montréal-John-Abbott College
Représentant des ventes et promotion (AEC)	Représentant, représentante des ventes	❖ Bas-Saint-Laurent- Cégep de Rimouski
Spécialiste en mise en marché (gros) (AEC)	Grossiste	❖ Montréal-Collège Lasalle
Techniques de vente et marketing (AEC)	Représentant, représentante des ventes	❖ Bas-St-Laurent- Cégep de Rivière-du-Loup ❖ Chaudière-Appalaches- Cégep Beauce-Appalaches ❖ Mauricie- Cégep de Trois-Rivières ❖ Québec- Cégep de Sainte-Foy ❖ Québec- Collège François-Xavier-Garneau

Source : MAPAQ, *Ressources pour le recrutement et la formation de la main-d'œuvre, Transformation et distribution bioalimentaires*, 1999.

7.4.3 Programmes de formation à l'enseignement universitaire

Les emplois qui exigent une formation universitaire ne sont pas nombreux dans le secteur de l'alimentation où l'on a plutôt recours au perfectionnement pour combler les besoins de compétences. La mondialisation des marchés bouleverse le statu quo et suscite des besoins de formation croissants dans les domaines de la gestion, du marketing et du commerce international.⁹² De plus en plus, les entreprises aspirent donc à recruter un plus grand nombre de diplômées et de diplômés universitaires afin de s'assurer d'une main-d'œuvre qualifiée et capable de relever les défis toujours plus nombreux.

L'offre de formation initiale à l'ordre d'enseignement universitaire est nombreuse et variée. Plusieurs programmes en gestion forment des représentants, représentantes pour la vente des produits alimentaires en magasin ainsi que des courtiers, courtières de denrées alimentaires ou autres agentes, agents commerciaux. La formation permet aussi de maîtriser des compétences en commerce international afin de repérer ou d'identifier de nouveaux marchés.

Tableau 36 Offre de formation universitaire initiale liée à la fonction de travail représentante, représentant des ventes

Nom du programme	Professions reliées	Lieu
Sciences et technologie des aliments (baccalauréat)	Directeur, directrice des ventes à l'exportation Directeur-gérant, directrice-gérante en commerce de gros Expert-conseil, experte-conseil en commercialisation	Montréal- Université McGill (Campus Macdonald) Québec- Université Laval
Sciences de la consommation (baccalauréat)	Courtier, courtière en denrées alimentaires Expert-conseil, experte-conseil en commercialisation	Québec-Université Laval
Économie et gestion agroalimentaires (baccalauréat)	Courtier, courtière en alimentation Directeur, directrice des ventes à l'exportation Expert-conseil, experte-conseil en commercialisation	Québec-Université Laval
Gestion agroalimentaire (MBA)		Québec- Université Laval
Administration des affaires Option : Marketing (baccalauréat)	Courtier, courtière en denrées alimentaires Directeur, directrice des ventes Expert-conseil, experte-conseil en commercialisation	Estrie- Université de Sherbrooke Montréal- École des Hautes Études Commerciales (HEC) Montréal- Université McGill
Administration des affaires (baccalauréat) Options : • Gestion des opérations et production • Gestion internationale	Courtier, courtière en denrées alimentaires Directeur, directrice des ventes Expert-conseil, experte-conseil en commercialisation Représentant, représentante des ventes	Montréal-École des Hautes Études Commerciales (HEC)
Administration (baccalauréat)	Courtier, courtière en denrées alimentaires Directeur, directrice des ventes Expert-conseil, experte-conseil en commercialisation Représentant, représentante des ventes	Abitibi-Témiscamingue-Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue Bas-Saint-Laurent-Université du Québec à Rimouski Mauricie- Université du Québec à Trois-Rivières Montréal- Université du Québec à Montréal Montréal- Université Concordia Outaouais-Université du Québec à Hull Québec- Télé-Université Saguenay-Lac-Saint-Jean-Université du Québec à Chicoutimi
Commerce : international business (Majeure)	Spécialiste en commerce international	Montréal-Université Concordia

Source : MAPAQ, *Ressources pour le recrutement et la formation de la main-d'œuvre, Transformation et distribution bioalimentaires*, 1999.

92. Laliberté, Lanctôt, Coopers & Lybrand, *Problématique de la main d'œuvre et de la formation professionnelle dans l'industrie québécoise de la distribution des denrées bioalimentaires*, juillet 93.

Au niveau universitaire, l'offre de formation continue comprend deux types de certificats associés à la fonction étudiée. Ce sont :

Tableau 37 Offre de formation universitaire continue liée à la fonction de travail représentante, représentant des ventes

Nom du programme	Professions reliées	Lieu
Commerce international (certificat)	Offert en collaboration avec l'Association québécoise des courtiers en alimentation	Montréal- Université du Québec à Montréal (UQAM) Montréal-École des Hautes Études Commerciales (HEC)
Distribution et merchandising alimentaire (certificat et enseignement à distance)	Fournisseurs, grossistes, détaillants	Université Laval Faculté d'agriculture et des sciences alimentaires

Source : MAPAQ, *Ressources pour le recrutement et la formation de la main-d'œuvre, Transformation et distribution bioalimentaires*, 1999.

À Montréal, l'UQAM et les HEC proposent un programme en commerce international. Ce programme est parrainé par l'Association québécoise des courtiers en alimentation qui encourage ses membres à s'y inscrire. Parallèlement, le programme offert par l'université Laval, sans directement préparer à la représentation a le mérite d'initier les personnes inscrites au monde de la distribution alimentaire. On y traite de l'importance et du rôle des intermédiaires dans la commercialisation des denrées alimentaires ainsi que des nouvelles stratégies du modèle ECR.

7.4.4 Autres formations disponibles

L'Association des courtiers alimentaires du Québec (ACAQ) organise des déjeuners-causeries thématiques traitant de la réalité des courtières et courtiers; ils visent à améliorer leurs connaissances en matière de gestion, de marketing, de merchandising, d'analyse économique, etc. D'autres associations et corporations professionnelles se préoccupent également de la formation de leurs membres en leur proposant régulièrement des activités de mise à jour.

L'étude menée en 1999 par Zins, Beauchesne et associés auprès de 38 commerces de gros, permet de constater que la majorité d'entre elles offrent de la formation à leur personnel tant à l'interne qu'à l'externe. La formation donnée en 1998 aux représentantes et représentants des ventes était la même que celle donnée aux acheteuses et acheteurs et traitait des points suivants :

- ⇒ Accueil et intégration des nouveaux employés;
- ⇒ Compétences de base en informatique;
- ⇒ Connaissance des produits;
- ⇒ Connaissances et compétences techniques;
- ⇒ Langues;
- ⇒ Service à la clientèle;
- ⇒ Techniques de vente;
- ⇒ Normes HACCP.

La même année, des cours de courtage ont été offerts aux représentantes et représentants ainsi qu'aux acheteuses et aux acheteurs; ces personnes ont aussi profité de formations sur des thèmes rattachés au marketing.

7.5 Constats sur l'adéquation de l'offre de formation et des besoins du marché du travail

7.5.1 Constats sur l'évolution de la fonction de travail représentante, représentant des ventes

Comme plusieurs professions du secteur de la distribution alimentaire, les représentants et représentantes des ventes ont subi et subiront, au cours des prochaines années, des changements importants. Cette profession doit s'adapter aux nouvelles conditions du marché souvent dictées par les grandes chaînes corporatives qui contrôlent le marché de l'alimentation.

Ces changements ne se font pas sans heurt. Les grandes entreprises corporatives veulent réduire les coûts et pour elles, la force de vente, particulièrement celle des firmes de courtage, représente des coûts supplémentaires : ce sont des « grugeurs de temps », sans réelle valeur ajoutée. Il faut donc redéfinir la contribution de ces représentants et représentantes afin qu'ils ou elles occupent une place significative et positive dans le processus de la distribution alimentaire. Selon M. Michel Gaulin, expert du domaine, ces spécialistes pourraient jouer un rôle utile s'ils ou elles devenaient de réels marchandiseurs. La vraie signification de ce concept n'est pas encore tout à fait claire aux yeux de tous. Les grandes chaînes se sont dotées de spécialistes en mise en marché, de chefs de catégories de produits. Certains courtiers ou distributeurs jouent actuellement le rôle de « capitaine de catégorie ». Est-ce que les représentants et représentantes pourraient être ceux qui mettent en application les plans définis par ces spécialistes? Peut-être.

Les représentants et représentantes doivent se rapprocher de leur clientèle et devenir des conseillères et conseillers qui les aideront à être plus efficaces et plus rentables. Pour cela, une chose est sûre. Les représentants et représentantes doivent devenir des spécialistes des produits qu'ils représentent, connaître la compétition et les besoins des consommateurs; ils et elles doivent maîtriser les techniques de marchandisage aptes à promouvoir les ventes de leurs produits et conseiller adéquatement leurs clients, les magasins d'alimentation et les services alimentaires.

Ces bouleversements sont aussi présents et exigeants dans le marché des services alimentaires mais prennent des formes différentes. Pour comprendre les besoins de leurs clients, il semblerait que les spécialistes de la vente qui ont des connaissances ou une expérience comme cuisinière, cuisinier ou comme acheteuse, acheteur au détail ont un atout majeur dans le domaine de la vente.

Pour survivre, les représentants et représentantes devront être en mesure de travailler avec les technologies d'échanges de données informatisées (EDI). Il leur faudra assister la gérante ou le gérant dans la gestion efficace des produits de son rayon et le ou la conseiller avec perspicacité en matière de rotation des stocks. Bref, les représentants et représentantes doivent démontrer qu'ils constituent une valeur ajoutée. Pour corriger la perception négative de « vendeur » rattachée à leur profession ils doivent arriver à établir une relation de confiance avec leur clientèle. Cette image négative constitue aussi un obstacle au recrutement de diplômées et diplômés dans la profession. Bon nombre des responsables rencontrés en sont convaincus.

7.5.2 Constats sur l'offre de formation

À l'exception de l'offre de formation continue du niveau universitaire, il n'existe aucun programme d'études relié spécifiquement au poste de représentante, représentant des ventes non techniques, vente en gros dans le secteur de formation Alimentation et tourisme. Cependant, plusieurs cours du secteur de formation Administration, commerce et informatique peuvent répondre à des besoins particuliers de formation. Par exemple, pour les courtières et courtiers en denrées alimentaires, des formations sur mesure concernant la mise en marché ainsi que les techniques de vente et de gestion sont offertes par leur association. Au niveau secondaire, collégial et universitaire, plusieurs programmes s'adressent à cette clientèle.

Ces programmes n'abordent cependant pas une préoccupation importante des entreprises du domaine de la distribution alimentaire : celle du nouveau rôle de ces spécialistes dans le cycle de distribution des produits alimentaires. La plupart des formations existantes se limitent au rôle traditionnel. Certains répondants remettent en cause la capacité de ces formations de répondre aux besoins réels du marché du travail, du moins celui de la distribution alimentaire.

Quoiqu'il en soit, un problème demeure : les entreprises du domaine de la distribution alimentaire, non seulement, ne connaissent pas l'offre de formation actuelle mais, ils ignorent, bien souvent, où aller recruter ces diplômées et diplômés. Par ailleurs, lorsque ceux-ci ou celles-ci frappent à leur porte, elles les jugent incapables de répondre réellement à leurs besoins⁹³. Certains sont même allés jusqu'à remettre en question les critères de sélection des programmes de formation visant à développer des représentantes et représentants. De plus, le domaine de la distribution alimentaire a mauvaise presse auprès des étudiants. Il serait probablement utile de prévoir des activités de promotion pour démystifier les préjugés et faire mieux connaître les possibilités de carrière dans ce domaine.

7.6 *État de la situation relative au besoin d'harmonisation des programmes d'études pour les représentantes, représentants des ventes non techniques, vente en gros*

Il est nécessaire, rappelons-le, d'éviter les chevauchements entre les programmes offerts dans les divers secteurs de formation du ministère de l'Éducation. Aussi devons-nous maintenir notre recommandation de préserver les programmes du secteur de formation Administration, commerce et informatique. Ce secteur possède le savoir-faire associé à l'exercice de ces professions.

Plusieurs programmes y sont offerts à tous les ordres d'enseignement. Évidemment, il est difficile de se prononcer avec certitude sur l'offre de formation initiale au collégial puisque celle-ci est en révision. Elle devrait favoriser une réflexion sur la contribution de la représentante et du représentant des ventes ainsi que sur son rôle afin d'améliorer l'image associée à cette fonction de travail. La présente étude devrait aider à mieux la définir. Une fois cette offre à point, il sera nécessaire de la faire connaître, de s'assurer que les critères de sélection permettent l'inscription d'élèves qui semblent prometteurs. Les programmes devront répondre aux besoins du domaine de la distribution alimentaire sans qu'il soit nécessaire de mettre au point de nouveaux contenus propres au domaine.

Des passerelles pourraient néanmoins être prévues et expliquées aux élèves du secondaire inscrits dans des formations de métiers semi-spécialisés ou spécialisés du secteur de formation Alimentation et tourisme. Cela aurait pour effet d'offrir différentes avenues de carrière aux étudiants inscrits dans ces programmes au secondaire. Certains pourraient, par exemple, après un DEP en *Boucherie*, se spécialiser en représentation ou s'orienter vers une carrière d'acheteuse ou d'acheteur.

93. Certaines entreprises consultées déplorent le manque de dynamisme, le peu d'initiative et d'entrepreneuriat des candidates ou candidats rencontrés.

Assurer la promotion des programmes actuels et procéder au recrutement d'élèves démontrant des dispositions réelles pour cette profession, tant au secondaire qu'au collégial ou à l'universitaire, semblent, à court terme, les meilleures façons de contrer les difficultés du domaine de la distribution alimentaire.

8 Pistes d'actions proposées pour un plan d'intervention

La présente étude préliminaire porte sur trois fonctions de travail dans le domaine de la distribution alimentaire : les gestionnaires de commerce de détail en alimentation, les acheteurs, acheteuses des commerces de gros et de détail ainsi que sur les représentants, représentantes de ventes non techniques, vente en gros.

L'analyse de l'environnement de la distribution alimentaire et des défis auxquels sont confrontées les entreprises de ce domaine nous a permis d'identifier les compétences recherchées pour chacune des fonctions de travail à l'étude. Une analyse approfondie de l'adéquation de l'offre de formation initiale et continue dispensée par les établissements scolaires au Québec, amène à des constats généraux à partir desquels on peut tracer des pistes d'actions globales.

8.1 Constats généraux et pistes d'action

Dans l'ensemble de notre analyse, nous avons pu constater que :

- Le sous-secteur de l'alimentation qui représente le plus important secteur du commerce de détail, au Canada comme au Québec éprouve des difficultés à se doter de personnel adéquatement formé dans les trois fonctions de travail à l'étude;
- L'offre de formation initiale du secteur de formation Alimentation et tourisme ne vise pas ou peu l'acquisition des compétences requises pour l'exercice des trois fonctions de travail à l'étude;
- L'offre de formation continue du secteur de formation Alimentation et tourisme ne concerne que la fonction de travail gestionnaire de commerce de détail en alimentation et cette offre pose des problèmes de chevauchements avec d'autres secteurs de formation;
- Les besoins de développement de compétences pour les trois fonctions de travail sont principalement, quoique partiellement, comblés par l'offre de formation initiale et continue du secteur de formation Administration, commerce et informatique;
- L'offre de formation initiale et continue disponible pour les trois fonctions de travail est méconnue des entreprises du domaine de la distribution alimentaire;
- Le domaine de la distribution alimentaire offre des opportunités de carrière intéressantes aux diplômées et diplômés de niveau collégial et universitaire mais attire peu ces personnes.

À la suite de ces constats, les pistes d'action suivantes sont proposées :

Piste d'action 1

Préserver et optimiser les savoirs-faire des différents secteurs de formation concernés par la distribution alimentaire en bâtissant des partenariats entre les secteurs concernés pour mettre au point une offre de formation initiale adaptée aux besoins des fonctions de travail du domaine de la distribution alimentaire.

La majorité des programmes de formation initiale et continue visant l'exercice des trois fonctions de travail ciblées sont actuellement concentrés dans le secteur Administration, commerce et informatique. Ce secteur de formation offre une grande variété de contenus pertinents ainsi qu'une bonne accessibilité à ses programmes d'études. Toutefois, dans leur forme actuelle, ces programmes ne permettent pas de développer l'ensemble des compétences recherchées des entreprises du domaine de l'alimentation pour les trois fonctions de travail à l'étude. D'où les diverses initiatives de formation continue des entreprises du domaine de la distribution alimentaire pour tenter de structurer des programmes de formation adaptés à leur réalité. Différents projets ont ainsi vu le jour en collaboration avec les établissements offrant les programmes de formation du secteur Administration, commerce et informatique. Plusieurs de ces tentatives n'ayant pas produit les résultats recherchés, les entreprises se sont tournées vers d'autres secteurs de formation plus près du domaine de l'alimentation. Ces requêtes des entreprises du domaine de la distribution alimentaire ont donné le jour à une offre de formation, de la part des responsables du

programme *Techniques de diététique* du Cégep de Saint-Hyacinthe, qui s'avère plus heureuse. Parallèlement, le secteur de formation Alimentation et tourisme s'est penché sur les problèmes du domaine de la distribution alimentaire en initiant l'étude préliminaire actuelle qui doit mener à l'harmonisation des programmes d'études professionnelles et techniques et à répondre aux besoins du plus important employeur du commerce de détail au Québec.

Dans ce contexte, la présente étude doit viser l'adéquation de l'offre de formation, la continuité entre les niveaux d'enseignement et éviter les chevauchements entre les formations offertes (DEP, ASP, DEC, AEC, certificat). C'est pourquoi nous suggérons d'identifier les compétences de base essentielles à l'exercice des différentes fonctions et d'évaluer la pertinence d'aménager des passerelles entre les programmes qui assureront la continuité et la complémentarité des formations pour ainsi réaliser des économies de parcours mais aussi la mise en place de programmes pertinents et cohérents. Notre objectif est donc de répondre aux besoins du marché du travail tout en visant l'utilisation optimale des ressources tant personnelles, qu'éducatives et organisationnelles.

Toutefois, afin de combler les besoins du domaine de la distribution alimentaire, il est important que l'offre de formation prévoit le développement des compétences particulières à l'alimentation et à chacune des fonctions de travail visées. Pour cela, deux types de compétences devront être combinés : administration, commerce et informatique d'une part, et les compétences propres à la vente de produits alimentaires d'autre part.

À notre avis, les compétences fondamentales des trois fonctions de travail à l'étude relèvent du secteur de formation Administration, commerce et informatique. De plus, si l'on veut que les diplômées et diplômés disposent de plusieurs choix de carrière après leurs études collégiales, il faut prévoir que leur formation de base leur ouvre une voie dans plusieurs secteurs d'activités et non pas qu'elle les oriente vers une seule porte de sortie. À nos yeux cela implique que, pour les fonctions à l'étude, la formation comporte une proportion plus élevée de compétences rattachées aux volets gestion, achat et représentation.

Enfin, la formation de base ne peut être adéquate si elle ne répond pas aux besoins particuliers du secteur de travail, particulièrement le secteur de l'alimentation exigeant le développement de compétences qui lui sont si particulières. Pour cela, elle doit être complétée par divers contenus de formation spécialisés en alimentation.

Toute logique inverse apparaît risquée tant pour les élèves qui ne doivent pas se retrouver dans un cul de sac que pour les entreprises qui ont de grands défis commerciaux à relever et ont besoin de personnel performant dans les fonctions de gestion d'un commerce de détail, d'achat et de représentation.

Pour refléter la réalité de ces deux types de compétences, des alliances devront être bâties entre les secteurs de formation Alimentation et tourisme, Administration, commerce et informatique et le programme de *Techniques de diététique* du secteur de formation Santé qui a acquis un savoir-faire dans le domaine de la distribution alimentaire. Par exemple, comme en faisait déjà état le portrait de secteur de formation Alimentation et tourisme, ce programme dont le champ d'application a été élargi pour couvrir différents aspects de la production et de la distribution alimentaire, pourrait contribuer au développement des compétences nécessaires aux fonctions de travail du domaine de la distribution alimentaire. Sans étendre ce type de partenariat à tous les établissements collégiaux, un certain nombre de collèges bien ciblés comme Saint-Hyacinthe par exemple, pourraient se donner une mission de développer une expertise particulière en alimentation et contribuer à adapter le programme *Gestion commerciale* aux besoins des entreprises du secteur de l'alimentation.

Piste d'action 2

Développer un partenariat entre les entreprises du domaine de la distribution alimentaire et les instances des réseaux d'enseignement afin d'adapter l'offre de formation aux besoins du marché du travail.

Il est proposé que les entreprises qui composent l'industrie de l'alimentation, en collaboration avec les associations de l'industrie, travaillent en partenariat avec le ministère de l'Éducation et les établissements de ses réseaux d'enseignement (secondaire, collégial et universitaire) pour développer une approche stratégique de la formation pour les fonctions de travail visées. Les conditions de succès d'un tel partenariat sont :

- Réviser *conjointement*⁹⁴ les contenus des programmes d'études actuels ou en voie d'implantation (DEP, ASP, DEC, AEC, certificat, ou autres attestations reconnues) en gestion des commerces de détail, en marketing et autres domaines connexes.
- Prévoir et concevoir des modules de spécialisation propres au secteur de la vente de produits alimentaires qui peuvent être adaptés aux besoins actuels et futurs de chaque entreprise;
- Comblers les besoins nouveaux déjà identifiés et ceux qui surgiront au cours des 3 à 5 prochaines années⁹⁵;
- Concevoir une approche d'enseignement souple qui permette l'adaptation des contenus de formation aux caractéristiques et aux besoins des fonctions de travail et des entreprises du domaine de la distribution alimentaire;
- Développer des mécanismes favorisant la reconnaissance des acquis, par le ministère de l'Éducation et ses réseaux d'enseignement, des programmes de formation internes développées par les entreprises;
- Structurer une forme d'enseignement qui favorise l'alternance travail-études;
- Innover pour maximiser l'utilisation des ressources humaines et du savoir-faire du secteur de l'alimentation.

Piste d'action 3

Réaliser une étude de perception auprès des étudiantes et étudiants afin de concevoir une stratégie de promotion et de communication qui répondent aux questions relatives aux opportunités de carrière dans le domaine de la distribution alimentaire.

Il est proposé que les entreprises qui composent l'industrie de l'alimentation, en collaboration avec les associations de l'industrie, établissent un partenariat avec les instances gouvernementales (ministère de l'Éducation, collèges ou universités) pour réaliser une étude de perception auprès des étudiantes et étudiants dont les résultats serviront à concevoir une stratégie de promotion et de communication des opportunités de carrière dans le secteur de l'alimentation.

Par exemple, dans l'optique de la continuité entre les différents ordres d'enseignement, les diplômées et diplômés du secondaire du sous-secteur de formation Alimentation devraient être sensibilisés aux carrières de gestionnaire de premier niveau dans un commerce d'alimentation, d'acheteur, acheteuse ou encore de représentante, représentant des ventes; ils ou elles pourraient aussi être orientés vers les programmes de formation pertinents offerts au collégial.

94. Les entreprises du domaine de la distribution alimentaire n'ont pas été consultées dans le cadre de la révision du DEC *Techniques administratives* effectuées en 1998-1999.

95. Nous nous reportons ici aux besoins de formation découlant des facteurs de changements qui affectent le domaine de la distribution alimentaire. Ces facteurs sont décrits à la section 3.3 du présent document.

De plus, dans le but de mieux faire connaître le domaine de la distribution alimentaire aux élèves des programmes d'études, divers moyens pourraient être envisagés auprès des :

- établissements de formation (rencontres d'élèves, foires d'emplois, journées carrières, visites d'entreprises, représentation auprès des commissions scolaires, etc.);
- centres locaux d'emplois (CLE);
- conseillères et conseillers en orientation dans les établissements scolaires.

Piste d'action 4

Développer une stratégie et des moyens d'information pour faire connaître les sources de recrutement et de formation pour les fonctions de travail pertinentes au domaine de la distribution alimentaire.

Il est proposé de mettre au point, pour les entreprises du domaine de la distribution alimentaire, des moyens d'information sur les sources de recrutement et de formation disponibles pour les fonctions de travail ciblées par l'étude. Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) a conçu un guide intitulé *Ressources pour le recrutement et la formation de la main-d'œuvre* pour le secteur de la transformation et de la distribution alimentaires qui semble très approprié pour atteindre cet objectif. Le lancement de ce document devrait faire l'objet d'une stratégie concertée entre le MAPAQ, le MEQ et Emploi-Québec.

8.2 Pistes d'action liées aux fonctions de travail à l'étude

8.2.1. Pistes d'action pour la fonction de travail gestionnaire de commerce de détail en alimentation

Piste d'action 5

Réviser la stratégie d'implantation de la nouvelle offre de formation initiale et continue du secteur de formation Administration, commerce et informatique et développer des partenariats avec les secteurs de formation détenant l'expertise particulière de l'alimentation afin de mettre au point une offre de formation concertée et adaptée aux besoins de formation des gestionnaires des commerces de détail en alimentation.

Comme mentionné à la piste d'action 1, à notre avis, la nature même de la fonction de gestionnaire de commerce d'alimentation la rattache au domaine de la gestion. Ainsi, la formation initiale et la formation continue pour préparer à l'exercice de cette fonction de travail devraient relever du secteur de formation Administration, commerce et informatique.

Le contenu du nouveau programme d'études de DEC *Gestion commerciale* vise le développement d'un ensemble de compétences communes à la famille « gestion de commerce de détail ». Toutefois, le processus de révision de ce nouveau programme comporte une lacune majeure : il s'est fait sans l'implication des représentants du domaine de l'alimentation qui, statistiquement, constitue le secteur le plus important du commerce de détail au Québec. Pourtant, le développement des compétences en gestion est au cœur des préoccupations exprimées par les entreprises du domaine de la distribution alimentaire et, l'étude actuelle le confirme, ces compétences font défaut aux gestionnaires des commerces de détail en alimentation.

Reconnaissant, toutefois, que gérer des aliments revêt une réalité particulière que l'on ne retrouve pas avec autant de force dans d'autres domaines du commerce de détail, l'offre de formation doit favoriser l'accès à un bagage de compétences spécifiques à l'alimentation. Pour pallier cette lacune évidente dans le nouveau programme, nous recommandons d'assigner à certains collèges dispensant actuellement le programme de

Techniques de diététique, comme par exemple le Cégep de Saint-Hyacinthe, le mandat d'adapter le programme de *Gestion commerciale* au domaine de l'alimentation. Dans ces collèges, compte tenu des particularités de la gestion des aliments, l'offre de formation devrait comporter des compétences propres au domaine alimentaire. Pour concevoir cette offre, le secteur de formation Administration, commerce et informatique ainsi que le secteur Santé (*Techniques de diététique*) devront créer un partenariat visant l'optimisation des ressources éducatives. Cette alliance devrait assurer l'adaptation des contenus au secteur de l'alimentation et axer le développement des compétences sur la gestion d'un commerce de détail.

Piste d'action 6

Se fonder sur le niveau de supervision pour situer la fonction de travail à l'ordre d'enseignement pertinent.

En raison des dédoublements des contenus de formation relevés, l'ordre d'enseignement où se situe cette formation devrait être déterminé en fonction du niveau de gestion qu'elle implique. En effet, nous constatons que les programmes de niveau collégial sont plus à même de favoriser l'acquisition de compétences visant les postes de premier niveau de supervision alors que les programmes universitaires préparent mieux aux postes de direction. Cette distinction entre les fonctions de travail nous apparaît des plus utiles pour définir et distinguer les contenus de formation et ainsi éviter tout dédoublement.

8.2.2 Pistes d'action propres à la fonction de travail acheteur, acheteuse de commerce de gros et de détail

Piste d'action 7

Réaliser une analyse de situation de travail pour la fonction de travail acheteur, acheteuse des commerces de gros et de détail afin de valider l'orientation actuelle du nouveau DEC du secteur de formation Administration, commerce et informatique ou de prévoir des passerelles entre le programme *Techniques de comptabilité et de gestion* et le programme *Gestion commerciale*.

La révision du DEC entreprise en 1998-1999 entraînera, semble-t-il, la concentration de tous les contenus administratifs de la profession d'acheteur, acheteuse dans le programme *Techniques de comptabilité et de gestion*. La personne qui s'oriente vers cette fonction de travail ne pourra donc plus développer les compétences liées au marketing ou à la mise en marché des produits. Dorénavant, cette formation ne sera plus accessible que par la voie de la formation continue ou de la formation universitaire. Cette situation ne semble pas répondre aux besoins du marché du travail, particulièrement à ceux des entreprises du secteur du commerce de détail où les fonctions d'acheteurs et d'acheteuses sont toujours très liées à des activités de mise en marché et de marketing.

Même si de tels emplois sont peu nombreux⁹⁶, il est important de revoir la nouvelle offre de formation de niveau collégial pour répondre non seulement aux besoins du domaine de la distribution alimentaire, mais aussi à ceux du marché du travail en général. Une analyse de situation de travail⁹⁷ pourrait permettre de cibler les besoins réels de compétences pour la fonction de travail acheteur, acheteuse. Sur la base de cette analyse, les responsables du secteur de formation Administration, commerce et informatique pourraient valider les orientations actuelles du nouveau DEC et évaluer la pertinence et le type de passerelles à mettre en place entre la *Gestion commerciale* et les *Techniques de comptabilité et de gestion*.

96. En effet, selon Statistique Canada, on dénombre 6670 acheteurs, acheteuses de gros et de détail au Québec, toutes industries confondues, et seulement 615 dans le domaine de la distribution alimentaire.

97. D'ailleurs, une analyse similaire est actuellement en cours pour tout ce qui touche les activités de travail liées au commerce international.

8.2.3 Pistes d'action propres à la fonction de travail représentant, représentante des ventes, vente en gros

Piste d'action 8

S'assurer que l'offre de formation professionnelle et technique en représentation et en vente porte sur les compétences qui répondent aux nouveaux défis de cette fonction de travail et qu'elle permet de corriger la perception négative qui y est rattachée. Des personnes-ressources du domaine de la distribution alimentaire devraient être associées à cette révision.

Les rencontres avec les entreprises de la distribution alimentaire ont démontré que les exigences en matière de représentation commerciale se sont accrues au cours des dernières années. L'introduction de nouvelles technologies ainsi que de nouvelles façons de faire exigent que les représentantes et représentants développent de nouvelles compétences et adoptent des approches de plus en plus professionnelles.

Dans le domaine de la distribution alimentaire, cette fonction prend une forme toute particulière lorsqu'elle est exercée dans une entreprise de courtage, une maison de commerce ou encore dans une entreprise d'import-export de denrées alimentaires. Une analyse de situation de travail est actuellement en cours pour repérer les activités de travail liées au commerce international. Il semble important que des représentantes ou des représentants de ces entreprises soient associés à cette évaluation.

De plus, il est recommandé de réviser l'offre de formation professionnelle et technique du secteur de formation Administration, commerce et informatique, spécifiquement pour la fonction de représentante, représentant des ventes afin de mieux l'adapter aux nouveaux défis du marché du travail et préparer les spécialistes à jouer le nouveau rôle qui les attend. Cette révision pourrait être l'occasion d'introduire des contenus associés au développement des compétences que devront maîtriser les nouveaux marchandiseurs dans le domaine de la distribution alimentaire.

De même, une attention particulière devra être apportée à la continuité entre les programmes de niveau secondaire, collégial et universitaire pour faciliter l'évolution d'un niveau à l'autre des étudiantes et étudiants.

Piste d'action 9

Réviser les critères de sélection aux différents programmes d'études professionnelles et techniques liés à la représentation et à la vente.

La présente étude a révélé que plusieurs entreprises considèrent que les représentantes et représentants recrutés à la fin d'un programme d'études ne témoignent pas du dynamisme et de l'entrepreneuriat jugés nécessaires pour réussir dans le domaine de la représentation et de la vente. Une sélection plus rigoureuse à l'entrée des programmes d'études permettrait d'améliorer la qualité des diplômées et des diplômés.

Dans cette optique, il est proposé de réviser les critères de sélection aux programmes d'études visant la formation de représentante, représentant des ventes. L'objectif de cette révision serait de s'assurer que les personnes qui s'inscrivent à ces programmes ont les qualités recherchées sur le marché du travail. Cette action pourrait corriger l'image négative rattachée au poste de représentante, représentant des ventes auprès des étudiantes, étudiants comme des entreprises.

9 Conclusion

Le domaine de la distribution alimentaire vit actuellement des transformations si profondes que l'ensemble de sa main-d'œuvre doit effectuer des ajustements majeurs dans leurs façons de faire et adapter leurs outils de travail. Nous avons tenté, dans le cadre de la présente étude préliminaire, de cerner les facteurs les plus significatifs qui ont marqué l'offre de formation professionnelle et technique actuelle des différents ordres d'enseignement et ont créé de nouveaux besoins de compétences.

Quelque soit la fonction étudiée, une constante se dégage : les transformations en cours exigent un niveau de compétences plus élevé de la main-d'œuvre. Des défis stimulants sont à relever mais pour réussir, les entreprises du domaine de la distribution alimentaire doivent disposer d'une main-d'œuvre mieux préparée et mieux outillée.

Annexes

Composition de l'échantillon

FABRICANTS			
		Personnes contactées	
	Entreprises	Détail et services alimentaires	Fonction visée ⁹⁸
Général	Kraft Canada inc.	Pierre Stoycheff Directeur, Vente au détail du Canada 4848, rue Lévy Ville St-Laurent, Québec H4R 2P1 (514) 856-5007	R
Jus	A. Lassonde	Michel Savignac Directeur des ventes 9430, boul. Langelier Montréal, Québec H1P 3H8 (514) 323-8896	R
	Aliments Carrière inc.	Manon Darsigny Directrice des ventes 1055, Route 112 St-Césaire, Québec J0L 1T0 (450) 469-0691	R
COURTIERS EN ALIMENTATION ET MAISONS DE COMMERCE EXTÉRIEUR			
	Van der Water Raymond ltée	Bernard Blouin (PB) 2300, chemin Monterey Chomedey, Québec H7L 3H9 (450) 688-7580	R
Marque privée	Belgo International inc.	Tony Ciamaglia Directeur des ventes (450) 435-1000 1700, boul. Lionel Bertrand Boisbriand, Québec J7H 1N7	R
Épicerie/surgelés/ confiserie Services alimentaires/Détail	Freeman Alimentel	René Parent Vice-président 641-4060	R

98. Dans ce document, R = représentant/représentante, A = acheteur/acheteuse et G = gestionnaire.

COURTIERS		Personnes contactées		
	Entreprises	Détail	Services alimentaires	Fonction visée
Produits ethniques Maison de commerce	CLIC Import/Export	Alain Gauthier VP Marketing et ventes 2025, boul. Fortin Chomedey, Laval H7S 1P4 (450) 669-2663		R
Produits sans marque	Agence Madison	Michel Lalonde V.P. Exécutif 700, Bord du Lac Dorval, Québec H9S 2B8 (514) 631-2795		R
GROSSISTES/DISTRIBUTEURS				
Distributeurs /secteur du détail et services alimentaires				
	Entreprises	Personnes contactées		Fonction visée
		Détail/Services alimentaires		
Grossistes corporatifs	Sobeys Québec	Richard LeBlanc Directeur de la formation 11281, boul Albert Hudon Montréal-Nord, Québec H1G 3J5 (514) 324-1010 poste 2850		A/G
Grossistes corporatifs	Loblaw	Sylvie Potvin Responsable de la formation 1611, Crémazie est Montréal, Québec H2M 2R9 (514) 383-8800 (6027)		A/G
Grossistes corporatifs	Dépanneurs Couche-Tard	Gilles Delcourt Directeur de la formation 1600, Boul. St-Martin Est Tour B, bureau 160 Laval (450) 662-6632 (4692)		G
	Association des détaillants en alimentation du Québec	Marina Vulcu 300, Léo Parizeau, bureau 1100 Montréal, Québec (514) 982-0104		G

Regroupement d'achat de distributeurs indépendants généralistes				
		Personnes contactées		
	Entreprises	Détail	Services alimentaires	Fonction visée
Dépanneurs Détaillants indépendants Services alimentaires En région	Colabor	Marko Potvin V.P. Achat et mise en marché 2025, rue de la Métropole Longueuil, Québec J4G 1S9 (450) 651-8291	<u>Membres Colabor :</u> D. Bertrand & Fils (Mouska) 5193 ave. Des Générations Charny, Québec G6X 2G4 André ou Réjean Bertrand, V.P. (418) 832-6171 Jean-Paul Beaudry ltée Robert Beaudry (PB) (514) 352-5620	A/R
Grossistes/distributeurs spécialisés indépendants				
		Personnes contactées		
	Entreprises	Détail	Services alimentaires	Fonction visée
Café	A.L. Van Houtte Café Bistro	Jean-Yves Monette 8300, 19 ^e avenue Montréal, Québec H1Z 4J8 (514) 593-7711		R
Poisson	Pêcheries Norref Que. inc.	Gilles Perron Président 6569, Papineau Montréal, Québec H2G 2X3 (514) 593-9999		A/R
Viandes	Boucher & frères	Ghislain Gosselin Directeur général 5840, Henri Julien Montréal, Québec H2T 2E 8 (514) 274-5681		A/R

Cuisines centrales				
		Personnes contactées		
	Entreprises	Détail	Services alimentaires	Fonction visée
	Restaurants Le Commensal	François Morin 3737, Grande-Allée Boisbriand, Québec J7H 1M6 (450) 979-5772		R
	Restaurants Giorgio ltée	George Despatie 222, St-Laurent Montréal, Québec H2Y 2Y3 (514) 845-4221		A/R
Gestion de la restauration et des services aux collectivités dans les milieux scolaire, santé, institutionnel et base-vie	SODEXHO Marriott Québec	Max Busque Dir. Régional Achats 774, St-Paul Ouest Montréal, Québec H3C 1M5 (514) 866-5561		A
Distributeurs Services alimentaires				
	Distal (Gordon Food Service)	Bruno Vézina V.P. Ventes et achats 414, boul. Raymond Beauport, Québec G1C 7S4 (418) 666-5575		A/R

Questionnaire d'entrevue-Commerce de détail

Gestionnaire

Date de l'entrevue :

Durée de l'entrevue :

Nom de l'entreprise :

Personne rencontrée :

Poste :

Adresse :

Téléphone : ()

Télécopieur : ()

Courriel :

1. Parmi les tâches ou activités suivantes, lesquelles décrivent le mieux la fonction de gérant de magasin ou de gérant de rayon (département)?

Tâches /activités	Gérant de magasin	Gérant de rayon
Développer une vision d'ensemble de son opération :		
✓ Planifier, organiser, diriger et contrôler, pour le compte des propriétaires ou leur propre compte, les activités d'un établissement de vente au détail ou d'un rayon d'un tel établissement.	☐	☐
✓ Établir et mettre en pratique les politiques de l'établissement ou en accord avec les directives de la haute direction.	☐	☐
✓ Évaluer les opportunités et les menaces et élaborer un plan d'affaires.	☐	☐
✓ Fixer ou rencontrer les objectifs de rentabilité à atteindre pour une rentabilité maximum du magasin.	☐	☐
Assurer le service à la clientèle		
✓ Assurer aux clients un service de haute qualité.	☐	☐
✓ Être à l'écoute de la clientèle et comprendre les attentes des clients	☐	☐
✓ Innover pour identifier des nouveaux moyens de satisfaire la clientèle.	☐	☐
✓ Définir les politiques et les procédures de service à la clientèle (normes de service, règles de courtoisie, d'hygiène, gestion des plaintes, etc.).	☐	☐
✓ Établir des mécanismes de mesure de la satisfaction de la clientèle.	☐	☐
✓ Évaluer l'application des normes de service.	☐	☐
✓ Résoudre les problèmes reliés aux plaintes des clients, aux retours et aux pénuries de marchandise.	☐	☐
Vente et mise en marché :		
✓ Être à l'affût des tendances de consommation pour déterminer la demande.	☐	☐
✓ Analyser les forces et faiblesses de la concurrence locale et estimer ses avantages concurrentiels.	☐	☐
✓ Déterminer les produits et les services à vendre et établir les prix et les politiques de crédit.	☐	☐
✓ Élaborer et appliquer un plan de mise en marché.	☐	☐
✓ Développer des outils internes de marketing (mise en marché, publicité, produit, prix).	☐	☐
✓ Élaborer et/ou appliquer les programmes de publicité.	☐	☐
✓ Élaborer ou appliquer les planogrammes, les étalages et les ententes avec les fournisseurs ou selon les ententes entre le corporatif et ceux-ci.	☐	☐
✓ Élaborer des stratégies locales de marketing : dépliant, promotions spéciales	☐	☐
✓ Assurer le suivi des promotions.	☐	☐
✓ Analyser les rapports de vente.	☐	☐
✓ Déterminer la disposition des produits à l'intérieur du rayon.	☐	☐
✓ S'assurer d'un affichage adéquat (produit, calibre, provenance, prix de vente, poids, etc.).	☐	☐
✓ Déterminer les prix de vente (lorsque cela s'applique).	☐	☐
✓ Mettre en application des stratégies permettant d'augmenter les ventes (mise en valeur de nouveaux produits, dégustation, service à la clientèle, etc.)	☐	☐

Tâches /activités	Gérant de magasin	Gérant de rayon
Gérer le personnel :		
✓ Planifier ses besoins en matière de ressources humaines.	☐	☐
✓ Sélectionner les employés sous sa responsabilité, les accueillir et les intégrer.	☐	☐
✓ Définir les tâches et les responsabilités de chacun des employés.	☐	☐
✓ Définir et s'assurer de l'application des politiques et procédures administratives du personnel.	☐	☐
✓ Assigner les tâches et établir les horaires de travail.	☐	☐
✓ Transmettre les directives de travail à ses employés.	☐	☐
✓ Superviser, coordonner, motiver, encadrer le personnel.	☐	☐
✓ Mettre en place des moyens de communication avec les employés.	☐	☐
✓ Assurer l'application des normes du travail.	☐	☐
✓ Gérer l'application des normes de santé et de sécurité au travail.	☐	☐
✓ Évaluer le personnel.	☐	☐
✓ Appliquer les mesures disciplinaires et congédier le personnel.	☐	☐
✓ Gérer les relations de travail.	☐	☐
✓ Former ou déléguer la formation du personnel.	☐	☐
✓ Voir au travail d'équipe.	☐	☐
Assurer l'approvisionnement :		
✓ Planifier les achats en fonction de la disponibilité des produits (variation saisonnière).	☐	☐
✓ Évaluer les niveaux d'inventaire.	☐	☐
✓ Commander les marchandises auprès des fournisseurs ou des centrales d'achat.	☐	☐
✓ S'assurer du respect des politiques et procédures en matière d'inspection à la réception.	☐	☐
✓ Effectuer les réclamations de crédit auprès des fournisseurs.	☐	☐
✓ Faire une contre-vérification des achats effectués (bon de commande / bon de livraison).	☐	☐
✓ Autoriser le remboursement des fournisseurs (magasins indépendants seulement).	☐	☐
✓ Identifier des nouvelles sources d'approvisionnement (ainsi que de nouveaux produits).	☐	☐
✓ Négocier le prix d'achat auprès des fournisseurs (magasins indépendants seulement).	☐	☐

Tâches /activités	Gérant de magasin	Gérant de rayon
Gérer les stocks :		
✓ Coordonner l'inventaire global.	☐	☐
✓ S'assurer de la rotation des stocks.	☐	☐
✓ Prévenir les pertes.	☐	☐
✓ Voir à la tenue de l'inventaire.	☐	☐
✓ Planifier les réceptions.	☐	☐
✓ Contrôler le niveau d'inventaire en tablette et en entrepôt.	☐	☐
✓ Réviser les planogrammes en fonction de la demande et de la rentabilité.	☐	☐
✓ Gérer les lieux d'entreposage.	☐	☐
✓ Contrôler les ruptures de stocks.	☐	☐
✓ Établir des normes locales de qualité et de fraîcheur des produits.	☐	☐
✓ S'assurer de la qualité de l'emballage des produits.	☐	☐
✓ S'assurer de la qualité et de la fraîcheur des produits.	☐	☐
✓ Effectuer le suivi des contrôles des températures.	☐	☐
✓ Établir et appliquer les normes de mise en marché.	☐	☐
Prévenir les pertes :		
✓ Contrôler les pertes d'aliments.	☐	☐
✓ Contrôler les coûts de main-d'œuvre.	☐	☐
✓ Planifier les budgets et analyser les dépenses.	☐	☐
✓ Déterminer les risques de pertes et de fraudes et élaborer une politique de gestion et des mécanismes de contrôle.	☐	☐
✓ Prévenir le vol.	☐	☐
✓ Contrôler les frais généraux.	☐	☐
✓ Analyser les rapports de pertes et élaborer un plan d'intervention.	☐	☐
✓ Former les employés sur la façon de réagir face à des tentatives de fraude, de vol à l'étalage, etc.	☐	☐
✓ Appliquer les normes de sécurité de la personne.	☐	☐
✓ Définir les moyens de sécurité et contrôler les moyens employés.	☐	☐
Gérer la qualité :		
✓ S'assurer du respect des politiques et procédures au sujet des normes d'approvisionnement.	☐	☐
✓ S'assurer du respect des politiques et procédures au sujet de l'inspection à la réception.	☐	☐
✓ S'assurer du respect des politiques et procédures au sujet de l'entreposage des produits.	☐	☐
✓ S'assurer du respect des politiques et procédures au sujet de la manutention des produits.	☐	☐
✓ S'assurer du respect des politiques et procédures visant à maintenir la qualité des produits déposés sur les tablettes (quantités, tournée de fraîcheur, rotation, mise au rancart).	☐	☐

Tâches /activités	Gérant de magasin	Gérant de rayon
✓ S'assurer du respect des normes d'hygiène et de propreté concernant les lieux et les équipements sous sa responsabilité.	☐	☐
✓ Mobiliser l'ensemble de son personnel afin d'instaurer et de maintenir une approche-client favorisant la fidélité de la clientèle (accueil, qualité des produits, propreté, etc.).	☐	☐
Gérer les opérations :		
✓ Maintenir les comptoirs prêts aux affaires.	☐	☐
✓ Superviser l'utilisation et l'entretien des équipements.	☐	☐
✓ Planifier la production.	☐	☐
✓ Organiser le travail.	☐	☐
Assurer la gestion administrative et financière:		
✓ Participer à l'élaboration du budget de son rayon (ventes vs coûts d'opération).	☐	☐
✓ Rédiger des rapports relatifs aux achats et aux coûts d'opération.	☐	☐
✓ Participer à l'interprétation des états financiers mensuels.	☐	☐
✓ Contrôler les opérations de caisse et d'entrée de données de chaque employé et analyser le rendement de ceux-ci.	☐	☐
✓ Balancer les revenus du commerce et effectuer les dépôts.	☐	☐
✓ Effectuer un suivi, analyser les résultats financiers, les rapports de ventes et autres rapports d'opération.	☐	☐
✓ Mettre en application des mesures permettant d'améliorer la rentabilité du rayon.	☐	☐
✓ Négocier les frais financiers avec les banques.	☐	☐
✓ Mettre en place des procédures de contrôle interne.	☐	☐
✓ Contrôler les dépenses.	☐	☐
✓ Contrôler les prix coûtants et vendants.	☐	☐
✓ Coordonner la vérification de la facturation.	☐	☐
✓ Négocier avec les fournisseurs.	☐	☐
✓ Analyser les rapports financiers.	☐	☐
✓ Gérer les liquidités hebdomadaires.	☐	☐

2.	Comment recrutez-vous vos gestionnaires ? Est-ce différent selon qu'il s'agisse d'un magasin corporatif ou d'un magasin indépendant ? Si oui, en quoi est-ce différent ?		Gérant de magasin		Gérant de rayon (département)		
3.	Quels sont les critères à l'embauche (scolarité, compétences, expérience) pour un gestionnaire ? (Comparaison corporatif/independant)						
Scolarité		% des gérants de magasin de l'équipe actuelle Magasins corporatifs		% des gérants de rayon de l'équipe actuelle Magasins corporatifs		% des gérants de rayon de l'équipe actuelle Indépendants	
☐ Secondaire V							
☐ DEC							
☐ Certificat universitaire							
☐ Baccalauréat							
☐ Autres							
Raisons sous-jacentes à ce critère :							
Explorez la provenance des diplômés ; (Nom des institutions)							
Compétences du gérant de magasin				Compétences du gérant de rayon			
☐ Bilinguisme				☐ Bilinguisme			
☐ Connaissance de l'informatique. Précisez ?				☐ Connaissance de l'informatique. Précisez ?			
☐ Tolérance au stress				☐ Tolérance au stress			
☐ Sens de l'organisation				☐ Sens de l'organisation			
☐ Connaissance du domaine de la distribution alimentaire				☐ Connaissance du domaine de la distribution alimentaire			
☐ Connaissance des produits et services				☐ Connaissance des produits et services			
☐ Gestion par produits				☐ Gestion par produits			
☐ Autres :				☐ Autres :			
☐ Aucune, pas nécessaire				☐ Aucune, pas nécessaire			
Raisons sous-jacentes à ces critères :							

Expérience		Expérience des gérants de magasin	Expérience des gérants de rayon
☐	Ans d'expérience en alimentation		
☐	Ans dans le même type d'emploi		
☐	Aucune, pas nécessaire		
☐	Autres		
Raisons sous-jacentes à ce critère :			
4. Où recrutez-vous vos gestionnaires?			
Gérants de magasin ☐ De compétiteurs (Spécifiez) ☐ De l'interne du magasin ☐ Acheteurs ☐ Représentants des ventes ☐ Jeunes diplômés. D'où ? DEC ☐ D'un autre secteur d'activité. Le(s)quel(s) ? ☐ Autres		Gérants de rayon ☐ De compétiteurs (Spécifiez) ☐ De l'interne du magasin ☐ Acheteurs ☐ Représentants des ventes ☐ Jeunes diplômés. D'où ? DEC ☐ D'un autre secteur d'activité. Le(s)quel(s) ? ☐ Autres	
Pourquoi ?			
5. A vos yeux, qu'est-ce qui différencie la performance d'un bon gestionnaire de celle d'un gestionnaire moyen ?			

6.	Êtes-vous satisfait de la performance actuelle des gestionnaires recrutés ? Pourquoi ? <i>1. Globalement :</i> 2. Les jeunes diplômés particulièrement, pourraient-ils être mieux préparés ? En quoi ?				
7.	Estimez-vous qu'il y a un manque de formation au niveau secondaire et/ou collégial et/ou universitaire pour préparer des gestionnaires ? Avez-vous des recommandations à formuler quant à la nature et/ou la structure des programmes de formation offerts ?				
8.	Au cours des trois dernières années, est-ce que le travail du gestionnaire a changé ? ☐ Oui ☐ Non Quels sont les grands enjeux ou défis auxquels est confronté le secteur de la distribution alimentaire actuellement et quels en sont les impacts sur les gestionnaires ? Quelle mesure avez-vous pris comme entreprise pour y faire face ?				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Technologiques</th> <th>Impacts sur les compétences requises des gestionnaires</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> ☐ Informatique ☐ Commerce électronique ☐ Technologies ECR o Balayage électronique des données (Code barre) </td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Technologiques	Impacts sur les compétences requises des gestionnaires	☐ Informatique ☐ Commerce électronique ☐ Technologies ECR o Balayage électronique des données (Code barre)	
Technologiques	Impacts sur les compétences requises des gestionnaires				
☐ Informatique ☐ Commerce électronique ☐ Technologies ECR o Balayage électronique des données (Code barre)					

	Réglementation ☐ HACCP ☐ Accords de libre-échange ☐ Loi 75 sur les ouvertures dans les établissements commerciaux	Impacts sur les compétences requises des gestionnaires
	Organisationnels ☐ ☐ Gestion de la qualité ☐ Centralisation des activités d'entreposage et de distribution ☐ Approvisionnement continu ☐ Gestion par catégorie ☐ Marchandisage	Impacts sur les compétences requises des gestionnaires
	Démographique ☐ Croissance des populations ethniques ☐ Vieillesse de la population ☐ Préoccupation pour la qualité la nutrition (santé, poids) ☐ Les plats préparés et faciles à transporter	Impacts sur les compétences requises des acheteurs

9.	<i>Quelles mesures avez-vous pris ou prévoyez-vous prendre pour développer ces nouvelles compétences? Si oui, comment ?</i>			
☐ <i>Formation interne</i> <i>Sujets couverts ;</i>	☐ <i>Formation externe</i> <i>Sujets couverts :</i>	<i>Moyens de formation</i> ☐ <i>Séminaire</i> ☐ <i>Conférence</i> ☐ <i>Cours intensif</i> ☐ <i>Cours à distance par le biais des nouvelles technologies de communication</i> ☐ <i>Cours par correspondance</i> ☐ <i>Autres</i>	<i>Où ?</i>	

Questionnaire d'entrevue - Commerce de gros

Acheteurs/Représentants des ventes

Date de l'entrevue :

Durée de l'entrevue :

Nom de l'entreprise :

Personne rencontrée :

Poste :

Adresse :

Téléphone : ()

Télécopieur : ()

Courriel :

1- Entreprise

Q1.	<i>Quelle catégorie du secteur de la distribution alimentaire décrit le mieux les activités de votre entreprise?</i>	
	☐ <i>Fabricant</i> ☐ <i>Maison de commerce (import/export)</i> ☐ <i>Courtier en alimentation</i> ☐ <i>Grossiste corporatif – Secteur détail</i> ☐ <i>Grossiste- distributeur généraliste indépendant</i>	☐ <i>Distributeur spécialisé indépendant</i> ☐ <i>Grossiste corporatif- Service alimentaire</i> ☐ <i>Distributeur libre-service</i> ☐ <i>Cuisine centrale</i> ☐ <i>Magasin entrepôt</i>
	<i>Quelles sont les activités principales de votre entreprise ? (% du chiffre d'affaires si plusieurs catégories s'appliquent)?</i>	

Q2.	<i>Quels sont vos principaux clients ?</i>				
	Réseau de distribution ☐ <i>Fabricants</i> ☐ <i>Maisons de commerce (import/export)</i> ☐ <i>Courtiers en alimentation</i> ☐ <i>Grossistes corporatif-Secteur détail</i> ☐ <i>Grossistes- distributeurs généralistes indépendants</i> ☐ <i>Distributeurs spécialisés indépendants</i> ☐ <i>Grossistes corporatifs- Service alimentaire</i> ☐ <i>Distributeurs libre-service</i> ☐ <i>Autres</i>	Institutionnel ☐ <i>Cuisines centrales</i> ☐ <i>Magasins entrepôts</i> ☐ <i>Hotels/Motels</i> ☐ <i>Restaurants</i> ☐ <i>Institutions</i> ☐ <i>Autres</i>	Détail ☐ <i>Détaillants corporatifs</i> ☐ <i>Détaillants franchisés</i> ☐ <i>Détaillants indépendants</i> ☐ <i>Détaillants affiliés</i> ☐ <i>Dépanneurs</i> ☐ <i>Autres</i>		
Q3.	<i>Quels sont les produits/services offerts par votre entreprise à vos clients ?</i>				
	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="272 1050 813 1839"> <i>Type de produits :</i> ☐ <i>Général</i> ☐ <i>Épicerie</i> ☐ <i>Fruits & légumes</i> ☐ <i>Viandes</i> ☐ <i>Poissonnerie</i> ☐ <i>Boulangerie</i> ☐ <i>Pâtisserie</i> ☐ <i>Produits surgelés</i> ☐ <i>Produits laitiers</i> ☐ <i>Chocolat</i> ☐ <i>Confiserie</i> ☐ <i>Autres</i> </td> <td data-bbox="813 1050 1346 1839"> <i>Type de services offerts aux clients :</i> ☐ <i>Support informatique</i> ☐ <i>Marchandisage</i> ☐ <i>Étalage</i> ☐ <i>Mise en marché</i> ☐ <i>Approvisionnement continu</i> ☐ <i>Planographie électronique</i> ☐ <i>Gestion par catégorie</i> ☐ <i>Formation</i> ☐ <i>Centralisation des achats</i> ☐ <i>Conseils en gestion</i> ☐ <i>Spécialistes :</i> ☐ <i>Informatique</i> ☐ <i>Aménagement</i> ☐ <i>Viande</i> ☐ <i>Fruits et légumes</i> ☐ <i>Autres</i> ☐ <i>Autres</i> </td> </tr> </table>			<i>Type de produits :</i> ☐ <i>Général</i> ☐ <i>Épicerie</i> ☐ <i>Fruits & légumes</i> ☐ <i>Viandes</i> ☐ <i>Poissonnerie</i> ☐ <i>Boulangerie</i> ☐ <i>Pâtisserie</i> ☐ <i>Produits surgelés</i> ☐ <i>Produits laitiers</i> ☐ <i>Chocolat</i> ☐ <i>Confiserie</i> ☐ <i>Autres</i>	<i>Type de services offerts aux clients :</i> ☐ <i>Support informatique</i> ☐ <i>Marchandisage</i> ☐ <i>Étalage</i> ☐ <i>Mise en marché</i> ☐ <i>Approvisionnement continu</i> ☐ <i>Planographie électronique</i> ☐ <i>Gestion par catégorie</i> ☐ <i>Formation</i> ☐ <i>Centralisation des achats</i> ☐ <i>Conseils en gestion</i> ☐ <i>Spécialistes :</i> ☐ <i>Informatique</i> ☐ <i>Aménagement</i> ☐ <i>Viande</i> ☐ <i>Fruits et légumes</i> ☐ <i>Autres</i> ☐ <i>Autres</i>
<i>Type de produits :</i> ☐ <i>Général</i> ☐ <i>Épicerie</i> ☐ <i>Fruits & légumes</i> ☐ <i>Viandes</i> ☐ <i>Poissonnerie</i> ☐ <i>Boulangerie</i> ☐ <i>Pâtisserie</i> ☐ <i>Produits surgelés</i> ☐ <i>Produits laitiers</i> ☐ <i>Chocolat</i> ☐ <i>Confiserie</i> ☐ <i>Autres</i>	<i>Type de services offerts aux clients :</i> ☐ <i>Support informatique</i> ☐ <i>Marchandisage</i> ☐ <i>Étalage</i> ☐ <i>Mise en marché</i> ☐ <i>Approvisionnement continu</i> ☐ <i>Planographie électronique</i> ☐ <i>Gestion par catégorie</i> ☐ <i>Formation</i> ☐ <i>Centralisation des achats</i> ☐ <i>Conseils en gestion</i> ☐ <i>Spécialistes :</i> ☐ <i>Informatique</i> ☐ <i>Aménagement</i> ☐ <i>Viande</i> ☐ <i>Fruits et légumes</i> ☐ <i>Autres</i> ☐ <i>Autres</i>				

Q4.	<i>Quels sont les grands enjeux ou défis auxquels est confronté le secteur de la distribution alimentaire actuellement et quels en sont les impacts sur votre entreprise et vos compétiteurs ? Quelle mesure avez-vous pris comme entreprise pour y faire face ?</i>		
Q5.	<i>Votre entreprise est-elle accréditée ?</i> ☐ ISO (Qualité) ☐ HACCP (hygiène et salubrité) ☐ Autres		
Q6.	<i>Quelle structure avez-vous mis en place dans votre entreprise pour l'achat/vente des aliments ? (Rayon, catégorie de personnel, acheteur, représentant, organigramme)</i>		
Q7.	<i>Quelles sont les principales catégories d'emploi associées à l'achat/vente d'aliments dans votre réseau de distribution ?</i>		
	☐ V.P. aux achats ☐ Directeur(s) des achats ☐ Courtier(s) ☐ Acheteur(s) ☐ Commis aux achats ☐ Autres	☐ V.P. Vente ☐ Directeur(s) de compte ☐ Représentant(s) des ventes ☐ Courtier(s) ☐ Agent(s) de vente ☐ Autres	
Q8.	<i>Combien y a-t-il d'employés dans votre entreprise ?</i>		
	<u>Total</u> ☐ 1 à 5 ☐ 6 à 10 ☐ 11 à 49 ☐ 50 à 100 ☐ 100 et plus	<u>Personnel affecté aux achats</u> ☐ 1 à 5 ☐ 6 à 10 ☐ 11 à 20 ☐ 20 et plus	<u>Personnel affecté à la vente</u> ☐ 1 à 5 ☐ 6 à 10 ☐ 11 à 20 ☐ 20 et plus
	<u>Personnel combinant la responsabilité achat/vente</u> ☐ 1 à 5 ☐ 6 à 10 ☐ 11 à 20 ☐ 20 et plus		

2- Profil des acheteurs

Q1.	Nombre d'acheteurs <table border="1"> <tr><td>1 à 5</td><td></td></tr> <tr><td>6 à 10</td><td></td></tr> <tr><td>11 à 20</td><td></td></tr> <tr><td>20 et plus</td><td></td></tr> </table>	1 à 5		6 à 10		11 à 20		20 et plus		Q2.	Répartition selon l'âge : <table border="1"> <tr> <td>15-24 ans</td> <td></td> <td>55-64 ans</td> <td></td> </tr> <tr> <td>25-29 ans</td> <td></td> <td>64 ans et plus</td> <td></td> </tr> <tr> <td>30-44 ans</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>45-54 ans</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	15-24 ans		55-64 ans		25-29 ans		64 ans et plus		30-44 ans				45-54 ans			
1 à 5																											
6 à 10																											
11 à 20																											
20 et plus																											
15-24 ans		55-64 ans																									
25-29 ans		64 ans et plus																									
30-44 ans																											
45-54 ans																											
Q3.	Répartition selon le sexe <table border="1"> <tr><td>Hommes</td><td></td></tr> <tr><td>Femmes</td><td></td></tr> </table>	Hommes		Femmes		Q4.	Répartition selon le statut d'emploi <table border="1"> <tr><td>Temps plein</td><td></td></tr> <tr><td>Temps partiel régulier</td><td></td></tr> <tr><td>Temps partiel saisonnier</td><td></td></tr> </table>	Temps plein		Temps partiel régulier		Temps partiel saisonnier															
Hommes																											
Femmes																											
Temps plein																											
Temps partiel régulier																											
Temps partiel saisonnier																											
Q5.	Période travaillée <table border="1"> <tr><td>Jour</td><td></td></tr> <tr><td>Soir</td><td></td></tr> <tr><td>Nuit</td><td></td></tr> </table>	Jour		Soir		Nuit		Q6.	Principaux outils ou équipements de travail <table border="1"> <tr><td>Ordinateur</td></tr> <tr><td>Catalogue de produits</td></tr> <tr><td>Autres :</td></tr> </table>	Ordinateur	Catalogue de produits	Autres :															
Jour																											
Soir																											
Nuit																											
Ordinateur																											
Catalogue de produits																											
Autres :																											
Q7.	Le poste d'acheteur est-il un poste clé dans votre entreprise ? Pourquoi ? En quoi ? Quelles sont les tâches accomplies par les acheteurs ? (Obtenir, si possible, la description de tâches) ☐ Acheter auprès des fournisseurs tels fabricants, les importateurs et les courtiers des marchandises pour la revente dans un commerce de gros ou de détail ; ☐ Examiner les besoins du commerce et déterminer la quantité et la sélection des marchandises à acheter; ☐ Étudier les analyses de marché, les revues pertinentes, les catalogues publicitaires et visiter les expositions, les salles d'exposition, les manufacturiers et les expositions des designers; ☐ Être à l'affût des nouveaux produits alimentaires; ☐ Choisir la marchandise qui répond le mieux aux exigences du commerce; ☐ Négocier les prix, les escomptes, les modalités de crédit et le transport des marchandises avec les fournisseurs, généralement par le biais de télécopieur ou par téléphone; ☐ Organiser la distribution des marchandises aux points de vente et maintenir des inventaires adéquats; ☐ Établir des contacts avec les fournisseurs; ☐ Coordonner le travail de d'autres acheteurs, si besoin est. ☐ Autres :																										

Q8.	Un acheteur doit-il appartenir à une association professionnelle pour pratiquer sa profession? Si oui, laquelle ?	
Q9.	Le travail de l'acheteur est-il soumis à des réglementations spécifiques ? Si oui, lesquelles ?	
Q10.	Le poste d'acheteur est-il syndiqué ? Si oui, dans quelle unité syndicale ?	
Q11.	Quels sont les critères à l'embauche (scolarité, compétences, expérience) pour un acheteur ?	
	Scolarité ☐ Bacc. en administration ou faculté connexe	<u>% des acheteurs de l'équipe actuelle</u>
	☐ DEC	
	☐ Secondaire	
	☐ Autres :	
	Raisons sous-jacentes à ce critère : Explorez la provenance des diplômés ; (Nom des institutions)	
	<u>Compétences</u> ☐ Bilinguisme ☐ Connaissance de l'informatique. Précisez. ? ☐ Tolérance au stress ☐ Sens de l'organisation ☐ Connaissance du domaine de la distribution alimentaire ☐ Connaissance des produits et services ☐ Gestion par produits ☐ Autres : ☐ Aucune, pas nécessaire	
	Raisons sous-jacentes à ces critères :	

	Expérience	<u>Expérience des acheteurs dans l'équipe actuelle</u>
	☐ Ans d'expérience en alimentation	
	☐ Ans dans le même type d'emploi	
	☐ Aucune, pas nécessaire	
	☐ Autre	
	Raisons sous-jacentes à ce critère :	
Q12.	D'où viennent vos acheteurs? ☐ De compétiteurs (Spécifiez) ☐ D'un grossiste corporatif en alimentation (centrales d'achat ou buying group) ☐ Directeur, superviseur dans un magasin de vente au détail ☐ Représentants des ventes ☐ Jeunes diplômés. D'où ? DEC BACC ☐ D'un autre secteur d'activité. Le(s)quel(s) ? ☐ Autre	
	Pourquoi ?	
Q13.	A vos yeux, qu'est-ce qui différencie la performance d'un bon acheteur de celle d'un acheteur moyen ?	
Q14.	Êtes-vous satisfait de la performance des acheteurs recrutés ? Pourquoi ? 1. Globalement : 2. Les jeunes diplômés particulièrement, pourraient-ils être mieux préparés ? En quoi ?	
Q15.	Estimez-vous qu'il y a un manque de formation au niveau secondaire et/ou collégial et/ou universitaire pour préparer des acheteurs ? Avez-vous des recommandations à formuler quant à la nature et/ou la structure des programmes de formation offerts ?	

Q16.	Quelles sont les possibilités de formation offertes à vos acheteurs ? (Recyclage, perfectionnement,...) ?(Nature de la formation, thèmes de formation) ?		
	Où peuvent-ils recevoir cette formation ?		
	☐ Formation interne (FI) Brève description :	☐ Formation externe privée (FP) Brève description :	☐ Formation en milieu scolaire (FS) Quel(s) type de programme(s) et dans quelle(s) institutions ?
	Etes-vous satisfait de la formation reçue en milieu scolaire? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Expliquez.		
Q17.	Prévoyez-vous engager des acheteurs au cours des 2 prochaines années ? ☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas		
	En croissance : Raisons :	Stable : Raisons : ☐ Remplacement des départs ☐ Autres	En décroissance : Raisons : ☐ Mise à pied ☐ Restructuration
	Prévoyez-vous des difficultés de recrutement ?		
	Oui	Non	NSP
	Si oui, quels sont les motifs de difficulté ? ☐ Peu de candidats disponibles sur le marché ☐ Demande du temps et de l'expérience avant d'être compétent ☐ Autres :		

Q18.	Au cours des trois dernières années, est-ce que le travail de l'acheteur a changé ? ☐ Oui ☐ Non	
	Si oui, quels sont les changements qui ont amené ces modifications ?	
	Technologiques	Impacts sur les compétences requises des acheteurs
	☐ Informatique ☐ Commerce électronique ☐ Technologies ECR ○ Balayage électronique des données (Code barre)	
	Réglementation	Impacts sur les compétences requises des acheteurs
	☐ HACCP ☐ Accords de libre-échange ☐ Loi 75 sur les ouvertures dans les établissements commerciaux	
	Organisationnels	Impacts sur les compétences requises des acheteurs
	☐ Gestion de la qualité ☐ Centralisation des activités d'entrepôt et de distribution ☐ Approvisionnement continu ☐ Gestion par catégorie ☐ Marchandisage	
	Démographique	Impacts sur les compétences requises des acheteurs
	☐ Croissance des populations ethniques ☐ Vieillesse de la population ☐ Préoccupation pour la qualité la nutrition (santé, poids) ☐ Les plats préparés et faciles à transporter	

19.	<i>Est-ce que les nouvelles compétences requises des acheteurs à cause des changements énumérés ci-haut ont été développées ou prévoyez-vous le faire? Si oui, comment ?</i>																
	☐ <i>Formation interne</i>	☐ <i>Formation externe</i>															
	<i>Sujets couverts ;</i>	<i>Sujets couverts :</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="886 562 1105 590"><i>Moyens de formation</i></th> <th data-bbox="1105 562 1406 590"><i>Où ?</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="886 590 1105 632">☐ <i>Séminaire</i></td> <td data-bbox="1105 590 1406 632"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="886 632 1105 674">☐ <i>Conférence</i></td> <td data-bbox="1105 632 1406 674"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="886 674 1105 716">☐ <i>Cours intensif</i></td> <td data-bbox="1105 674 1406 716"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="886 716 1105 842">☐ <i>Cours à distance par le biais des nouvelles technologies de communication</i></td> <td data-bbox="1105 716 1406 842"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="886 842 1105 894">☐ <i>Cours par correspondance</i></td> <td data-bbox="1105 842 1406 894"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="886 894 1105 947">☐ <i>Autres</i></td> <td data-bbox="1105 894 1406 947"></td> </tr> </tbody> </table>	<i>Moyens de formation</i>	<i>Où ?</i>	☐ <i>Séminaire</i>		☐ <i>Conférence</i>		☐ <i>Cours intensif</i>		☐ <i>Cours à distance par le biais des nouvelles technologies de communication</i>		☐ <i>Cours par correspondance</i>		☐ <i>Autres</i>	
	<i>Moyens de formation</i>	<i>Où ?</i>															
☐ <i>Séminaire</i>																	
☐ <i>Conférence</i>																	
☐ <i>Cours intensif</i>																	
☐ <i>Cours à distance par le biais des nouvelles technologies de communication</i>																	
☐ <i>Cours par correspondance</i>																	
☐ <i>Autres</i>																	
Q20.	<i>Y a-t-il des aspects que nous n'avons pas couverts que vous jugez à propos de souligner pour le développement des futurs acheteurs ?</i>																

3- Profil des représentants des ventes

Q1.	Nombre de représentants	Q2.	Répartition selon l'âge :
	1 à 5		15-24 ans
	6 à 10		25-29 ans
	11 à 20		30-44 ans
	20 et plus		45-54 ans
			55-64 ans
Q3.	Répartition selon le sexe	Q4.	Répartition selon le statut d'emploi
	Hommes		Temps plein
	Femmes		Temps partiel régulier
			Temps partiel saisonnier
Q5.	Période travaillée	Q6.	Principaux outils ou équipements de travail
	Jour		Ordinateur
	Soir		Catalogue de produits
	Nuit		Autres :
Q7.	Le poste de représentant des ventes est-il un poste clé dans votre entreprise ? Pourquoi ? En quoi ?		
Quelles sont les tâches accomplies par les représentants des ventes ? (Obtenir, si possible, la description de tâches) ☐ Effectuer ou analyser des études de marché ; ☐ Cibler les clients éventuels et les solliciter ; ☐ Participer à la mise en marché des produits et services vendus et faire leur promotion auprès des clients ; ☐ Évaluer et établir les prix, les conditions de crédit, les garanties et les dates de livraison ; ☐ Rédiger les contrats de vente ou en assurer la rédaction ; ☐ Assurer le service après-vente, le suivi auprès des clients et résoudre les problèmes ; ☐ Fournir du support, des conseils et de la formation ; ☐ Superviser, s'il y a lieu, le travail d'autres représentants des ventes. ☐ Exercer les doubles fonctions d'acheteur et de représentant des ventes dans le commerce de gros en alimentation ; ☐ Exercer des fonctions de représentant des ventes auprès des centrales d'achat des grandes chaînes de distribution de denrées alimentaires, des grossistes, des industries, des services alimentaires, des chaînes pharmaceutiques et des institutions ; ☐ Participer à la mise en marché de produits agroalimentaires dans les commerces de détail; ☐ Préparer les visites chez les commerçants ☐ Prendre contact avec les acheteurs, ☐ Déterminer les besoins des clients ☐ Faire des démonstrations ☐ Négocier ☐ Conclure des ventes ☐ Autres			

Q8.	<i>Un représentant des ventes doit-il appartenir à une association professionnelle pour pratiquer sa profession ? Si oui, laquelle ?</i>	
Q9.	<i>Le travail du représentant des ventes est-il soumis à des réglementations spécifiques ? Si oui, lesquelles ?</i>	
Q10.	<i>Le poste de représentant des ventes est-il syndiqué ? Si oui, dans quelle unité syndicale ?</i>	
Q11.	<i>Quels sont les critères à l'embauche (scolarité, compétences, expérience) pour un représentant des ventes ?</i>	
	Scolarité ☐ <i>Bacc. en administration ou faculté connexe</i>	<i>% ou nombre des représentants de l'équipe actuelle</i>
	☐ <i>DEC en marketing</i>	
	☐ <i>DEC</i>	
	☐ <i>Secondaire</i>	
	☐ <i>Autres :</i>	
	<i>Raisons sous-jacentes à ce critère :</i> <i>Explorez la provenance des diplômés ; (Nom des institutions)</i>	
	Compétences ☐ <i>Bilinguisme</i> ☐ <i>Facilité d'adaptation</i> ☐ <i>Sociable</i> ☐ <i>Belle présentation</i> ☐ <i>Connaissance du domaine de la distribution alimentaire</i> ☐ <i>Dynamisme</i> ☐ <i>Motivation</i> ☐ <i>Technique de ventes</i> ☐ <i>Communications efficaces dans un contexte de représentation commerciale</i> ☐ <i>Techniques de planification et de gestion du temps</i> ☐ <i>Calculs commerciaux</i> ☐ <i>Logiciels de bureautique</i> ☐ <i>Règles d'éthique commerciale</i> ☐ <i>Notions de santé et sécurité au travail</i> ☐ <i>Ventes de produits et services</i> ☐ <i>Prospection (territoire de vente)</i> ☐ <i>Autres :</i> ☐ <i>Aucune, pas nécessaire</i> <i>Raisons sous-jacentes à ces critères :</i>	

	Expérience	Nombre ou % des représentants ayant une expérience correspondante dans l'équipe actuelle
	☐ <i>Ans d'expérience dans les ventes</i>	
	☐ <i>Connaissance du secteur de l'alimentation</i>	
	☐ <i>Expérience antérieure reliée à la tâche et au travail</i>	
	☐ <i>Aucune expérience</i>	
	☐ <i>Autre :</i>	
	<i>Raisons sous-jacentes à ce critère :</i>	
Q12.	<i>D'où viennent vos représentants des ventes?</i> ☐ <i>De compétiteurs (Spécifiez)</i> ☐ <i>D'un grossiste corporatif en alimentation (centrales d'achat ou buying group)</i> ☐ <i>Directeur, superviseur dans un magasin de vente au détail</i> ☐ <i>Acheteur</i> ☐ <i>Jeunes diplômés. D'où ?</i> <i>DEC</i> <i>BACC</i> ☐ <i>D'un autre secteur d'activité. Le(s)quel(s) ?</i> ☐ <i>Autre</i>	
	<i>Pourquoi ?</i>	
Q13.	A vos yeux, qu'est-ce qui différencie la performance d'un bon représentant des ventes de celle d'un représentant des ventes moyen ?	
Q14.	Etes-vous satisfait de la performance des représentants des ventes recrutés ? Pourquoi ? 1. <i>Globalement :</i> 2. <i>Les jeunes diplômés particulièrement, pourraient-ils être mieux préparés ? En quoi ?</i>	
Q15.	Estimez-vous qu'il y a un manque de formation au niveau secondaire et/ou collégial et/ou universitaire pour préparer des représentants des ventes ? Avez-vous des recommandations à formuler quant à la nature et/ou la structure des programmes de formation offerts ?	

Q16.	Quelles sont les possibilités de formation offertes à vos représentants des ventes ? (recyclage, perfectionnement,...) ?(Nature de la formation, thèmes de formation) ?		
	Où peuvent-ils recevoir cette formation ?		
	☐ Formation interne (FI) Brève description :	☐ Formation externe privée (FP) Brève description :	☐ Formation en milieu scolaire (FS) Quel(s) type de programme(s) et dans quelle(s) institutions ?
	Etes-vous satisfait de la formation reçue en milieu scolaire? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Expliquez.		
Q17.	Prévoyez-vous engager des représentants des ventes au cours des 2 prochaines années ?		
	☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas		
	En croissance : Raisons :	Stable : Raisons : ☐ Remplacement des départs ☐ Autres :	En décroissance : Raisons : ☐ Mise à pied ☐ Restructuration
	Prévoyez-vous des difficultés de recrutement ?		
	Oui	Non	NSP
	Si oui, quels sont les motifs de difficulté ?		
	☐ Peu de candidats disponibles sur le marché ☐ Pas de connaissance en gestion ☐ Emploi méconnu des gens ☐ Pas de connaissance de l'ensemble des produits alimentaires ☐ Autres :		

Q18.	Au cours des trois dernières années, est-ce que le travail du représentant des ventes a changé ? ☐ Oui ☐ Non	
	Si oui, quels sont les changements qui ont amené ces modifications ?	
	Technologiques	Impacts sur les compétences requises des représentants
	☐ Informatique ☐ Commerce électronique ☐ Technologies ECR ○ Balayage électronique des données (Code barre)	
	Réglementation	Impacts sur les compétences requises des représentants
	☐ HACCP ☐ Accords de libre-échange ☐ Loi 75 sur les ouvertures dans les établissements commerciaux	
	Organisationnels	Impacts sur les compétences requises des représentants
	☐ Gestion de la qualité ☐ Centralisation des activités d'entrepôt et de distribution ☐ Approvisionnement continu ☐ Gestion par catégorie (Capitaine de catégorie) ☐ Marchandisage	
	Démographique	Impacts sur les compétences requises des représentants
	☐ Croissance des populations ethniques ☐ Vieillesse de la population ☐ Préoccupation pour la qualité la nutrition (santé, poids) ☐ Les plats préparés et faciles à transporter	

19.	<i>Est-ce que les nouvelles compétences requises des représentants des ventes à cause des changements énumérés ci-haut ont été développées ou prévoyez-vous le faire? Si oui, comment ?</i>						
	☐ <i>Formation interne</i>	☐ <i>Formation externe</i>					
	<i>Sujets couverts ;</i>	<i>Sujets couverts :</i>	<table border="1"> <tr> <th data-bbox="881 365 1105 401"><i>Moyens de formation</i></th> <th data-bbox="1114 365 1401 401"><i>Où ?</i></th> </tr> <tr> <td data-bbox="881 401 1105 768"> ☐ <i>Séminaire</i> ☐ <i>Conférence</i> ☐ <i>Cours intensif</i> ☐ <i>Cours à distance par le biais des nouvelles technologies de communication</i> ☐ <i>Cours par correspondance</i> ☐ <i>Autres</i> </td> <td data-bbox="1114 401 1401 768"></td> </tr> </table>	<i>Moyens de formation</i>	<i>Où ?</i>	☐ <i>Séminaire</i> ☐ <i>Conférence</i> ☐ <i>Cours intensif</i> ☐ <i>Cours à distance par le biais des nouvelles technologies de communication</i> ☐ <i>Cours par correspondance</i> ☐ <i>Autres</i>	
			<i>Moyens de formation</i>	<i>Où ?</i>			
☐ <i>Séminaire</i> ☐ <i>Conférence</i> ☐ <i>Cours intensif</i> ☐ <i>Cours à distance par le biais des nouvelles technologies de communication</i> ☐ <i>Cours par correspondance</i> ☐ <i>Autres</i>							
Q20.	<i>Y a-t-il des aspects que nous n'avons pas couverts que vous jugez à propos de souligner pour le développement des futurs représentants des ventes ?</i>						

Bibliographie

Conseil canadien de la distribution alimentaire, *L'état de l'industrie 1997 : Une étude comparative de l'industrie alimentaire au Canada et aux États-Unis* menée conjointement par le CCDA et le FMI, 1997.

Développement des ressources humaines Canada, *Étude des ressources humaines de l'industrie de la distribution des aliments au détail et en gros*, février 1997.

Gilles Corriveau, *Profil socio-économique du commerce de détail en alimentation au Québec*, étude réalisée pour l'Association des détaillants en alimentation du Québec, HEC, 1998.

Groupe DBSF, *Le développement économique: un choix de société*, MAPAQ, Gouvernement du Québec, 1997.

Groupe DBSF, *Portrait de secteur de formation: Alimentation et tourisme*, étude réalisée pour la Direction générale de la formation professionnelle et technique, ministère de l'Éducation, Gouvernement du Québec, janvier 1999.

Groupe DBSF, *Pré-diagnostic du secteur du commerce de gros et de détail en alimentation au Québec*, étude réalisée par le pour Emploi-Québec, Gouvernement du Québec, septembre 1998
Journal de l'alimentation, 1996-1999.

Laliberté, Lancôt, Coopers & Lybrand, *Problématique de la main-d'œuvre et de la formation professionnelle dans l'industrie québécoise de la distribution des denrées bioalimentaires*, étude sectorielle préparée pour le MAPAQ et la SQDM, 1993.

Lehouillier, Gaétan, *Analyse sommaire des professions de commis et gérant dans le domaine des fruits et légumes*, SQDM, Direction de l'intervention sectorielle et territoriale, avril 1994.

Les Affaires Hors série – Technologies solutions d'affaires / édition 1999.

Les services de consultation du CCMTP, *Créer l'avenir – Étude des ressources humaines dans l'industrie canadienne de la vente des aliments au détail et en gros*, 1998.

MAPAQ, *Besoins de perfectionnement des gestionnaires de commerce de détail en alimentation*, Gouvernement du Québec, septembre 1995.

MAPAQ, *Guide d'accès aux réseaux de l'hôtellerie, de la restauration et de l'institutionnel*, produit par la Direction du développement des marchés, 1999.

MAPAQ, *Guide des ressources pour le recrutement et la formation de la main-d'œuvre, Transformation et distribution bioalimentaires*, 1999.

Service de la recherche et du développement, *La relance au collégial 1998*, ministère de l'Éducation, Enseignement supérieur, Direction de l'enseignement collégial.

Service de la recherche et du développement, *La relance au secondaire 1998*, ministère de l'Éducation, Enseignement supérieur, Direction de l'enseignement collégial.

Zins Beauséne et associés, *Rapport d'enquête auprès des entreprises du secteur de la transformation et de la distribution alimentaires au Québec*, préparé pour le ministère de la Solidarité sociale, novembre 1999. p. 3-4.

