



COMITÉ SECTORIEL
DE MAIN-D'ŒUVRE
DU COMMERCE
DE L'ALIMENTATION



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DU COMMERCE DE L'ALIMENTATION

RAPPORT DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

31 MAI 2007



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Contexte	4
Analyse sommaire de l'industrie	5
<i>Le commerce de l'alimentation en quelques chiffres</i>	5
<i>Les principaux acteurs du commerce de l'alimentation</i>	6
<i>Le consommateur et ses besoins</i>	9
<i>Profil de la main-d'œuvre</i>	11
Synthèse de la planification stratégique	14
<i>Déroulement</i>	14
<i>Profil des participants</i>	14
<i>Synthèse de la démarche</i>	16
<i>Taux de satisfaction des participants</i>	19
Plan stratégique 2007-2010	20
<i>Axe 1 : La valorisation des emplois</i>	20
<i>Axe 2 : Le recrutement et la rétention</i>	22
<i>Axe 3 : L'image de l'industrie</i>	24
<i>Axe 4 : L'acquisition de compétences variées et adaptées</i>	26
Conclusion	28
Annexes	29
<i>Liste des participants</i>	29
<i>Membres du CA</i>	30



INTRODUCTION

Les 25 et 26 septembre 2006, le conseil d'administration du comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation tenait une planification stratégique, afin de définir quels seraient les grands enjeux du secteur dans les prochaines années.

En cours d'exercice, le conseil a exprimé son intérêt à réaliser cet exercice avec un plus grand nombre d'acteurs, notamment des gens de métiers qui vivent quotidiennement les réalités des commerces de l'alimentation. Sources d'inspiration, leurs témoignages allaient nous permettre de mieux définir les tendances et objectifs que notre comité devrait considérer. La direction du comité a donc été mandatée pour organiser, dans le courant de l'année 2007, une première grande consultation stratégique.

Le mandat était clair et précis : définir avec les participants les enjeux et défis principaux auxquels notre industrie devra faire face dans les prochains mois, voire les prochaines années. Définir par la suite des pistes d'action qui pourraient permettre au comité sectoriel de répondre, selon ses moyens, à ces problématiques soulevées. En résumé, permettre à la direction du comité de réaliser l'ébauche d'un plan d'action triennal qui répondra plus assurément aux besoins de l'industrie et ce, dans le respect de ses mandats initiaux définis par Emploi-Québec, son principal bailleur de fonds.

Cet exercice a eu lieu les 17 et 18 avril derniers et nous avons pu partager nos espoirs, actions et priorités avec plus de 40 participants, tous plus motivés les uns que les autres!

Nous tenons à remercier chacun des participants pour le temps qu'ils ont consacré à cet exercice, mais surtout pour leur participation active, l'intérêt qu'ils ont démontré et les discussions passionnées qui ont eu lieu tout au cours de ces deux journées.

Vous trouverez, ci-après, le rapport de cette première rencontre stratégique, les enjeux que nous avons ensemble priorisés de même que les pistes d'action sur lesquelles le comité s'engage à travailler en fonction de ses orientations et moyens financiers.

Soyez assurés de notre entière collaboration pour toute question ou projet que vous souhaiteriez mettre sur pied.

Nous vous souhaitons une bonne lecture!

Au nom du conseil d'administration du CSMOCA

Jocelyn Lavoie
Coprésident syndical

Christian Jasmin
Coprésident patronal



CONTEXTE

Le secteur du commerce de détail et de gros en alimentation occupe une place névralgique au Québec. L'éventail des activités du commerce de l'alimentation génère des revenus de plus de vingt milliards de dollars par année et procure de l'emploi à 151 825 travailleurs.

Cependant, malgré ce tableau fort positif, les commerces de détail et de gros rencontrent de nombreux défis. D'une part, la concentration des entreprises du secteur et l'arrivée de réseaux alternatifs créent une pression sur la marge bénéficiaire des entreprises, tout en contribuant à augmenter la concurrence. D'autre part, l'accès à une main-d'œuvre disponible et qualifiée représente, de plus en plus, un enjeu de taille.

Le contexte d'affaires actuel présente donc un défi d'adaptation important pour les entreprises québécoises du commerce de l'alimentation, en même temps qu'il leur offre de multiples occasions de bonifier leurs façons de faire pour augmenter leur part de marché.

Depuis sa création en 2000, le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA) réalise sa mission organisationnelle, soit de favoriser la concertation des acteurs de l'industrie en vue de mener des actions communes pour le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi dans ce secteur. Cette mission s'opérationnalise autour des cinq mandats suivants :

1. développer la formation continue de la main-d'œuvre;
2. identifier les besoins de l'industrie en matière de gestion des ressources humaines;
3. élaborer des mesures pour permettre la stabilisation de l'emploi et la réduction du taux de chômage dans le secteur;
4. prendre en compte les problématiques des clientèles sur le plan de l'emploi et suggérer des pistes d'action;
5. assurer la circulation de l'information auprès des entreprises et de la main-d'œuvre du secteur.

Aussi, afin d'être en mesure de tirer avantage d'un tel contexte, le CSMOCA a choisi de s'organiser autour d'une vision partagée en déployant une démarche de consultation et de planification qui utilise comme matière première les attentes et les besoins provenant des différents acteurs de l'industrie. Résultat de cet exercice, le présent plan constitue un outil précieux pour augmenter la coordination des efforts et favoriser la cohésion entre les entreprises et les différents intervenants du milieu envers les actions à prendre pour relever les défis de l'industrie.

La firme FRP Groupe-Conseil inc. a facilité la démarche.

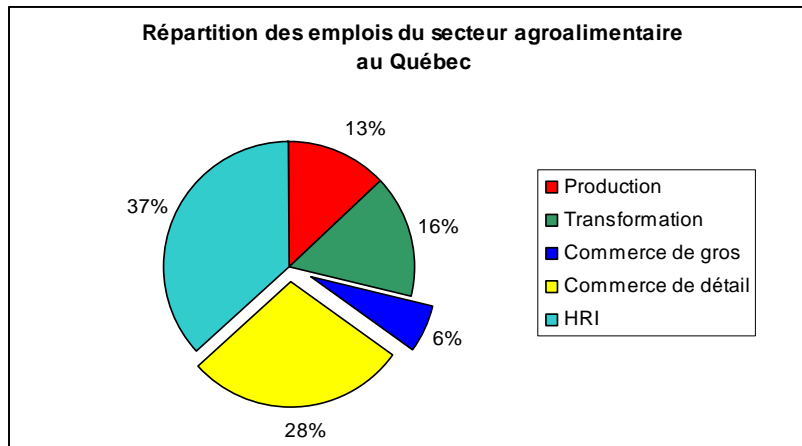


ANALYSE SOMMAIRE DE L'INDUSTRIE

Le commerce de l'alimentation en quelques chiffres

Une industrie majeure au Québec¹

- Le secteur agroalimentaire au Québec emploie 452 000 personnes au total, dont 34 % œuvrent dans le secteur du commerce de l'alimentation.



- Globalement, l'alimentation est au 2^e rang de l'économie canadienne en termes de ventes au détail après le secteur de l'automobile.
- L'alimentation occupe une part importante des dépenses des consommateurs québécois, soit 12,5 % en 2004. Au Canada, pour la même année, elle était de 10,9 %.
- En 2005, le commerce de l'alimentation du Québec a généré des ventes de plus de 20 milliards de dollars.

Une croissance notable²

- Entre 2002 et 2005, le produit intérieur brut (PIB) de l'industrie bioalimentaire québécoise affiche une croissance annuelle moyenne de 1,2 %.
- Le commerce de détail des aliments et boissons est un secteur qui montre une des progressions les plus marquées (+ 416 millions de dollars).
- Au niveau de l'emploi, l'industrie bioalimentaire a affiché une croissance annuelle moyenne de 1,6 % par rapport à 1,4 % pour l'ensemble de l'économie.
- C'est le secteur du commerce de détail qui enregistre la plus forte croissance entre 2002 et 2005, soit 5,5 % ou 18 000 emplois.

¹ Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2007.

² MAPAQ et Institut de la statistique du Québec. « Profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire au Québec », 2006.



ANALYSE SOMMAIRE DE L'INDUSTRIE (SUITE)

Les principaux acteurs du commerce de l'alimentation

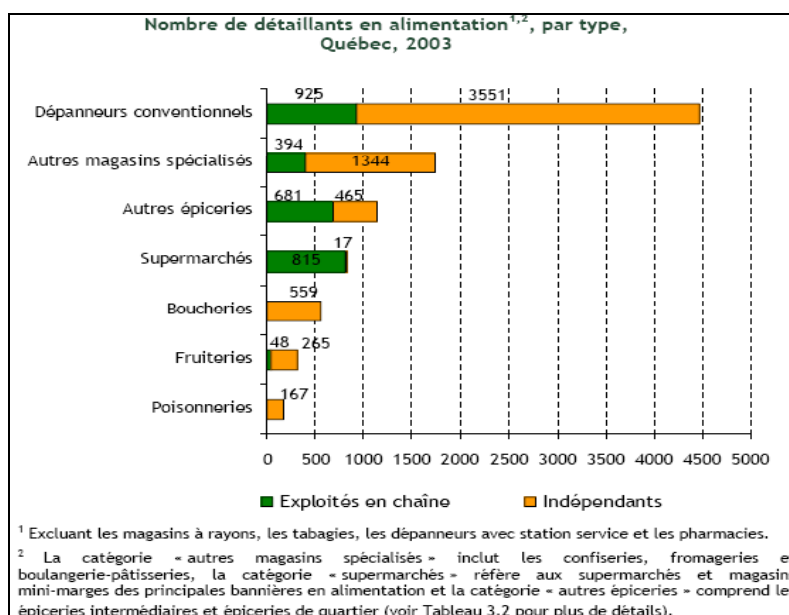
L'industrie du commerce de l'alimentation au Québec compte 9 831 entreprises.³

- Le commerce de détail compte pour 94 % des entreprises et plus de 80 % des emplois.
- Le commerce de gros (distribution des denrées alimentaires vers les commerces de détail) représente 6 % des entreprises et près de 20 % des emplois.

Le commerce du détail

En un coup d'œil⁴

- Le Québec compte 9 231 commerces, exploités en chaîne ou indépendants, répartis dans 7 principales catégories de commerces.
- Les dépanneurs sont nombreux au Québec, près de 50 % des commerces de détail en alimentation. Les autres commerces d'alimentation les plus importants sont les magasins d'alimentation spécialisés (24 %) et les supermarchés et autres épiceriers (21 %).



Selon le type de propriété, la grande majorité (63 %) des supermarchés, épiceries et dépanneurs du Québec appartiennent à des marchands propriétaires. En comparaison, ce chiffre est d'approximativement 40 % au Canada.⁵

³ CSMOCA. « Analyse du marché de l'emploi et des besoins en matière de main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec », 2006.

⁴ CSMOCA. « Analyse du marché de l'emploi et des besoins en matière de main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec », 2006.

⁵ Canadien Grocer, cité dans : Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2007.



En un coup d'œil (suite)

Ventes des supermarchés, épiceries et dépanneurs, par type de propriété, Québec, 2005			
	Nombre de magasins	Ventes (millions de \$)	% des ventes
Commerces corporatifs	2288	6365	36,7
Commerces propriétaires ¹	4587	10 969	63,3
<i>Dont les affiliés/banniérés</i>	1916	10 266	59,2
<i>Dont les non affiliés/non banniérés</i>	2671	702	4,1
Total des commerces	6875²	17 335³	100,0

¹La distinction entre affiliés et banniérés n'est pas effectuée dans les publications disponibles.
²Le total des commerces n'inclut pas les magasins d'alimentation spécialisés contrairement à la Figure 3.1.
³ En 2005, on rapporte des ventes totales de 20,2 milliards de dollars pour l'ensemble de la distribution alimentaire de détail au Québec (MAPAQ, 2006)
Source : Canadian Grocer, 2006.

- En termes de nombre, 39 % des commerces sont la propriété de marchands propriétaires non affiliés et non banniérés.
- Que ce soit au Québec ou au Canada, plus de 95 % des parts de marché sont néanmoins détenues par les commerces corporatifs ou affiliés aux trois grandes chaînes de distribution alimentaire.
- L'augmentation des ventes des commerces corporatifs est plus rapide que celle des ventes des marchands propriétaires (moyenne annuelle de 5 % entre 2001 et 2005 par rapport à 2,5 %).
- On note une croissance annuelle moyenne des investissements au cours de la période de 2002 à 2005 de l'ordre de 5,9 %.⁶

Une concurrence croissante et variée⁷

- La concurrence s'intensifie et met une pression importante sur la rentabilité des commerces. Une part de plus en plus grande du marché est occupée par des magasins non spécialisés (Costco, Wal-Mart, Zellers, pharmacies, magasins à escompte, etc.) qui ne cessent d'accroître la diversité de leur gamme de produits.
 - Aux États-Unis, le pourcentage du chiffre d'affaires que Wal-Mart tire de ses activités en alimentation correspond à 35 %. Selon Marchés Mondiaux CIBC, Wal-Mart pourrait devenir le plus important détaillant alternatif en alimentation au Canada.⁸
- En réaction, l'élargissement des gammes de produits non alimentaires offerts dans les commerces de l'alimentation rend la frontière entre les commerces spécialisés et non spécialisés de plus en plus ténue.
- Malgré leur part importante de marché, les grands distributeurs canadiens sont, sur le plan mondial, de taille relativement modeste. En 2004, Wal-Mart (1^{er} distributeur alimentaire au monde) a généré des ventes totales de 309,4 milliards (US) alors que Loblaws (30^e rang mondial) a généré des ventes totales de 22,5 milliards (US).

⁶ Institut de la statistique du Québec, 2007.

⁷ Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2007.

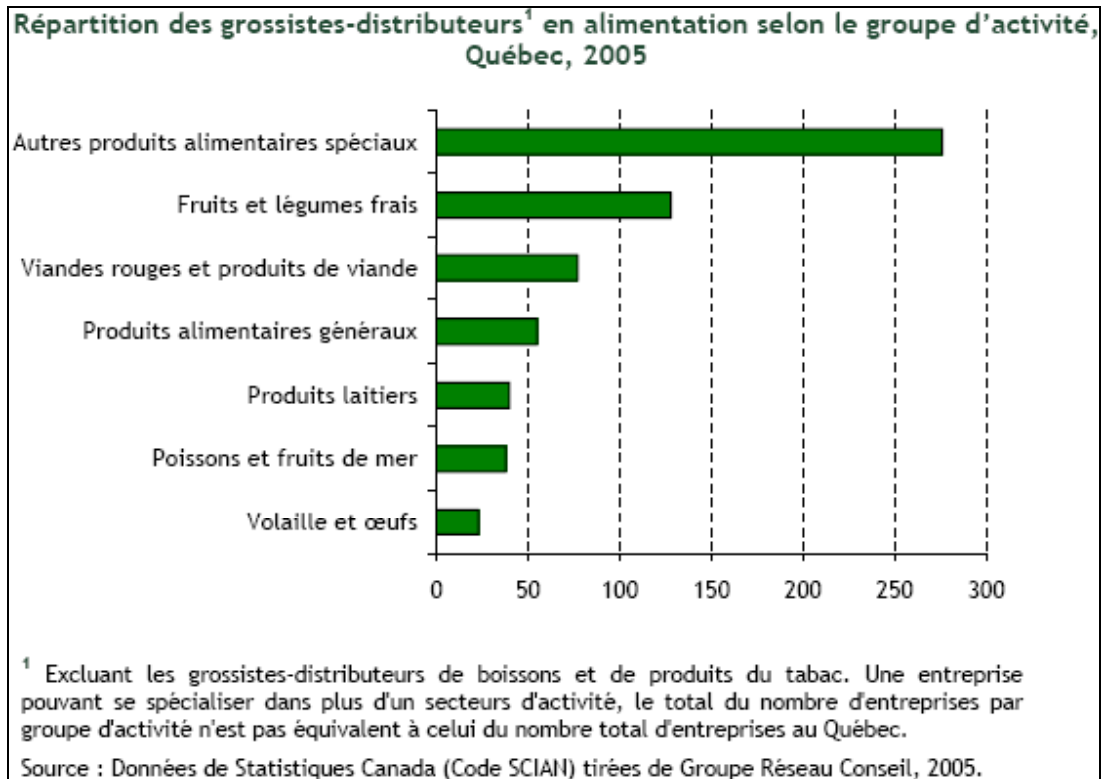
⁸ CSMOCA, Perspectives sectorielles 2007-2011.



Les principaux acteurs du commerce de l'alimentation (suite)

Commerce de gros⁹

- Le Québec compte 600 grossistes-distributeurs en alimentation répartis dans sept groupes d'activités.



- De ce nombre, 45 % œuvrent dans le secteur des produits alimentaires spécialisés (conserves alimentaires, aliments congelés et conditionnés) et 21 % dans les fruits et les légumes frais.
- Les chaînes d'alimentation s'approprient davantage les activités de grossistes-distributeurs, assurant du même coup l'approvisionnement de leurs magasins de détail corporatifs ou affiliés. Cette tendance s'accompagne également d'une consolidation des centres de distribution et d'une réduction de la croissance de l'emploi.
- On note une baisse annuelle moyenne des investissements au cours de la période de 2002 à 2005 de l'ordre de 4,4 %.¹⁰

⁹ CSMOCA « Analyse du marché de l'emploi et des besoins en matière de main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec », 2006.

¹⁰ Institut de la statistique du Québec, 2007.



ANALYSE SOMMAIRE DE L'INDUSTRIE (SUITE)

Le consommateur et ses besoins

Des nouveaux besoins amènent de nouvelles compétences

- Compte tenu de la stabilité de la population et du niveau de consommation déjà atteint, il est prévu que le volume de la consommation alimentaire québécoise plafonnera.¹¹
- Un ensemble de facteurs sociodémographiques influence néanmoins la clientèle et ses besoins.
 - L'augmentation de l'espérance de vie et de l'âge moyen de la population.
 - La diminution de la taille des ménages.
 - L'accroissement du niveau d'éducation.
 - Le changement des systèmes de valeurs.
 - La diversité culturelle.
- Chacun de ses facteurs a un effet sur les compétences requises au sein de l'industrie ainsi que sur l'offre de produits. Voici quelques illustrations.
 - En 2005, 30 000 produits occupaient la surface des tablettes d'un supermarché moyen alors qu'en 1953, on en retrouvait seulement 6 000.¹²
 - La demande croissante par les consommateurs dans les viandes crues pour de nouvelles coupes et des mets semi-préparés, la popularité grandissante pour les poissons et les produits de la mer ainsi que la recherche de repas déjà préparés ont stimulé la demande dans les professions de boucher, de poissonnier et de cuisinier.¹³

Un consommateur qui cherche conseil

- Selon Jacques Nantel, les consommateurs « ne veulent plus se déplacer pour rien, ne veulent pas perdre de temps à chercher en magasin et demandent de plus en plus d'aide et de conseils ». ¹⁴
- En plus de chercher un bon service, les consommateurs sont plus exigeants et plus curieux quant à la composition, la provenance, la qualité et l'innocuité des aliments. Au-delà du produit, ils s'attardent à ses caractéristiques qualitatives.
- Dans un tel contexte, plusieurs intervenants parlent de plus en plus de former des conseillers consultants pour donner de l'information aux clients plus renseignés et réceptifs.¹⁵

¹¹ Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2007.

¹² Ibid.

¹³ CSMOCA « Analyse du marché de l'emploi et des besoins en matière de main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec », 2006.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid.



Le consommateur et ses besoins (suite)

Un commerce de l'alimentation plus éthique et sécuritaire

- Une plus grande conscientisation des effets de la production humaine sur l'environnement influence les demandes et les attentes des consommateurs, notamment sur le bien-être animal, l'achat local ou régional, la certification environnementale, le commerce équitable, les produits écologiques et l'agriculture biologique.¹⁶
- Une sensibilisation accrue des consommateurs face aux questions de sécurité alimentaire ainsi qu'une législation plus large pourraient amener des modifications quant aux modes de contrôle des aliments. Les normes HACCP et la traçabilité des produits de l'exploitation agricole jusqu'à l'assiette du consommateur devraient prendre de plus en plus d'importance.¹⁷

Une présence technologique plus grande

- Plusieurs technologies vont continuer d'avoir des répercussions sur les ressources humaines dans les magasins et les entrepôts. On pense notamment à l'identification par radiofréquence (RFID), aux caisses libre-service et à l'informatisation de la gestion de l'approvisionnement et des stocks.
- L'adoption plus large de ces technologies aura de nombreux impacts peu connus encore.
 - Une évolution de l'approche et du service à la clientèle.
 - Le besoin d'acquérir de nouvelles compétences et de revoir l'organisation du travail.
 - Décalage entre l'arrivée de ces technologies et la capacité et rapidité d'adaptation des entreprises et des employés.

¹⁶ Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2007.

¹⁷ MAPAQ, BioClips 2007, Vol. 15, n° 7.



ANALYSE SOMMAIRE DE L'INDUSTRIE (SUITE)

PROFIL DE LA MAIN-D'ŒUVRE

	Gros		Détail		Globalement ¹⁸
	Nombre	%	Nombre	%	
Employés	25 795	19	126 030	81	151 825
Masse salariale					2,5 milliards \$

- Pour toutes les régions du Québec, sauf Montréal, on retrouve un **pourcentage d'emplois en alimentation (commerce de gros et de détail) proportionnel au pourcentage de la population**. Ainsi, bien que le pourcentage de sa population soit de l'ordre de 25 % de la population québécoise, Montréal accapare uniquement 19 % des emplois du commerce de détail et 23 % de ceux de gros.¹⁹

Des professions très diversifiées mais peu valorisées²⁰

- Tant du côté du commerce de détail que de celui de gros, on retrouve des emplois de nature plus manuelle (manutentionnaire, livreur, opérateur de chariot élévateur, etc.), reliés à la vente et au service (commis, caissier, étalagiste), à l'administration et à la gestion (directeur des opérations, gestionnaire, superviseur) ou encore spécialisés (boucher, boulanger, pâtissier, cuisinier).
- Malgré les perspectives d'emploi positives, le commerce de l'alimentation vit avec l'image négative d'une industrie qui offre peu d'opportunités de carrière intéressantes.
- Les métiers auxquels conduit la formation professionnelle sont encore perçus par la majorité des jeunes comme étant exigeants sur le plan physique, peu innovants, insuffisamment payés, comportant peu de responsabilités et ayant une faible valorisation sociale.²¹
- Alors qu'on note une déprofessionnalisation des emplois, le contexte compétitif actuel, la tendance des consommateurs et les nouvelles technologies font appel à des employés plus stables et compétents.

Une main-d'œuvre intergénérationnelle et à prédominance féminine

- Le commerce de l'alimentation emploie 42 % de la main-d'œuvre âgée entre 15 et 24 ans, alors que la proportion d'emplois pour ce groupe d'âge se chiffre à 15,1 % pour l'ensemble du Québec.²²
- La **majorité des emplois à temps partiel sont le lot des 15 à 24 ans** qui sont encore aux études tandis que les emplois à temps plein sont occupés plus souvent par les travailleurs âgés entre 25 et 64 ans.
- De nombreux postes dans les commerces de détail sont traditionnellement à **dominance féminine** (caissier, cuisinier, commis en alimentation, boulanger-pâtissier et superviseur).
- Par ailleurs, le passage intergénérationnel et l'arrimage entre les départs à la retraite et l'arrivée des jeunes représentent un enjeu important.²³

¹⁸ Institut de la statistique du Québec, 2007.

¹⁹ CSMOCA « Portrait synthèse du secteur », 2006.

²⁰ CSMOCA « Analyse du marché de l'emploi et des besoins en matière de main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec », 2006.

²¹ MELS, cité dans : CSMOCA « Analyse du marché de l'emploi et des besoins en matière de main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec », 2006.

²² CSMOCA « Portrait synthèse du secteur », 2006.

²³ CSMOCA « Analyse du marché de l'emploi et des besoins en matière de main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec », 2006.



Profil de la main-d'œuvre (suite)

Des pénuries anticipées pour plusieurs emplois²⁴

- La méconnaissance des formations scolaires menant à des carrières en alimentation, combinée au nombre relativement restreint de gradués dans les programmes spécialisés, a pour effet de limiter le bassin de main-d'œuvre potentiel.
- Les types d'emplois identifiés comme présentant une **pénurie** dans toute l'industrie de l'alimentation de détail et de gros sont surtout des **postes plus spécialisés et des postes de gestion**.

Commerce de détail	Commerce de gros
<ul style="list-style-type: none"> • Commis-vendeur • Boucher • Boulanger-pâtissier • Poissonnier • Cuisinier • Gérant de département 	<ul style="list-style-type: none"> • Assembleur/journalier • Préparateur de commandes • Conducteur de camion • Représentant des ventes • Gestionnaire de catégorie/négociant

- Les difficultés de recrutement viennent surtout du fait que les commerces de détail sont en compétition avec d'autres types d'entreprises qui sollicitent les mêmes bassins de main-d'œuvre.

Des problèmes de rétention de la main-d'œuvre²⁵

- Entre 1994 et 2004, le nombre d'emplois à temps partiel s'est accru dans les commerces de détail, pouvant atteindre jusqu'à 50 %, selon certaines sources.
- Le taux de roulement est alimenté par un ensemble de variables, comme la présence importante d'étudiants, la prépondérance du travail à temps partiel qui réduit le sentiment d'appartenance, les conditions générales d'emploi, etc.
- Si on se concentre uniquement sur les employés âgés entre 25 et 64 ans, le taux de roulement se rapproche de celui qui prévaut dans le reste de l'économie.²⁶
- Néanmoins, les mêmes analystes indiquent que le problème de rétention de la main-d'œuvre serait moins criant que celui du recrutement. Lorsque la passion est transmise et que les conditions de travail sont satisfaisantes, les employés restent.
- L'augmentation des heures d'ouverture devrait avoir des répercussions sur la main-d'œuvre de ce secteur. On peut se demander si les chaînes auront réellement besoin d'embaucher du personnel supplémentaire pour répondre aux nouveaux horaires puisque plus de 40 % de leurs travailleurs sont déjà à temps partiel.

²⁴ Ibid.

²⁵ CSMOCA « Analyse du marché de l'emploi et des besoins en matière de main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec », 2006.

²⁶ Enquête sur l'éducation et la formation des adultes, 2003.



Profil de la main-d'œuvre (suite)

Des exigences plus grandes sans nécessairement d'investissements en formation

- L'évolution des besoins des consommateurs accroît les qualifications requises à plusieurs niveaux : la connaissance des produits et de leurs qualités, les aptitudes relationnelles et l'orientation client, les habiletés à conseiller, etc.
- Très peu de formations officielles sont offertes aux employés. On offre surtout de la formation sur le tas sans nécessairement avoir de plan d'entraînement à la tâche, minimisant ainsi la formation offerte aux nouveaux employés.²⁷
- Selon la même étude, les employés à temps plein reçoivent plus de formation officielle que les employés à temps partiel. De l'aveu de nombreux gestionnaires, l'investissement en formation pour ces derniers peut difficilement être « rentabilisé », malgré le fait que la formation soit un facteur de rétention.
- On assiste à une multiplication des « formations maison » développées par les marchands d'alimentation : un symptôme de l'inadéquation des programmes de formation initiale et continue avec les besoins des commerces de l'alimentation.²⁸

Un manque de relève aux postes d'encadrement

- Le taux de roulement élevé et la durée moyenne en emploi en baisse ont comme conséquence de limiter le réservoir d'expérience pour combler d'éventuels postes de direction.
- Bien que ces postes requièrent des aptitudes majeures en gestion, les candidats n'ont pas toujours de formation scolaire adéquate (34 % des directeurs et superviseurs en vente au détail détenaient un certificat ou diplôme d'études postsecondaires et les programmes d'études offerts actuellement semblent ne pas attirer un grand nombre de candidats).²⁹

Les particularités du commerce de gros³⁰

- Contrairement aux commerces de détail, les commerces de gros semblent favoriser l'emploi à temps plein avec près de 84 % de leurs employés.
- La nature des postes disponibles chez les grossistes a tendance à attirer beaucoup plus d'hommes (manutentionnaire, opérateur de chariot élévateur, assembleur, camionneur, gérant d'entrepôt).
- Ainsi, les emplois chez les grossistes-distributeurs se répartissent comme suit : 25 % sont reliés aux ventes et services, 25 % sont reliés au transport et à la machinerie et 24 % en finance et administration.
- De plus, les conditions de travail dans le commerce de gros apparaissent parfois plus difficiles puisqu'une certaine endurance physique est nécessaire.
- À cet effet, les postes de manutentionnaires/préposés d'entrepôt et les postes de conducteurs de camion affichent les taux de roulement les plus élevés.
- Le manque d'expérience, les conditions de travail insatisfaisantes et le manque de formation sont les principales difficultés de recrutement que connaît le secteur, selon une étude du Groupe Réseau Conseil (2005).

²⁷ Ibid.

²⁸ CSMOCA « Analyse du marché de l'emploi et des besoins en matière de main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec », 2006.

²⁹ CSMOCA « Analyse du marché de l'emploi et des besoins en matière de main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec », 2006.

³⁰ Ibid.



SYNTHÈSE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Déroulement

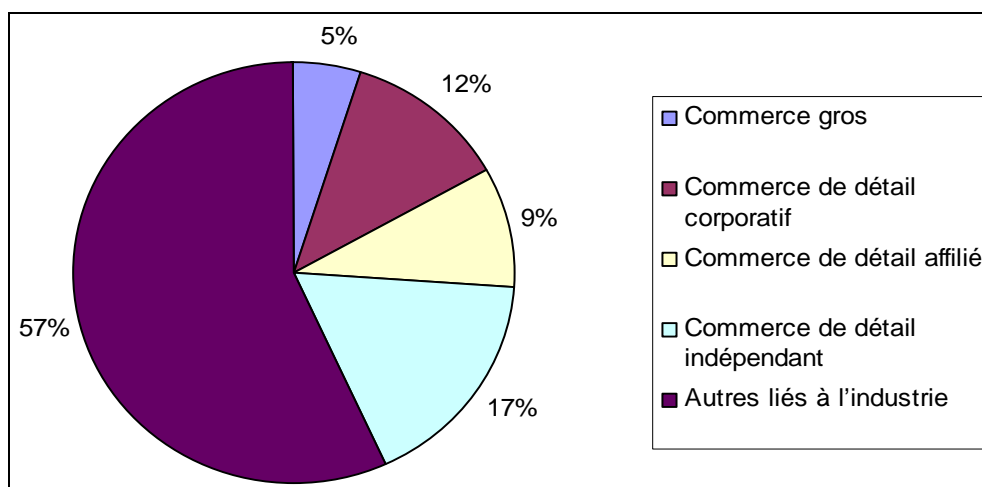
Les 17 et 18 avril derniers se tenait à l'Hôtel des Seigneurs à Saint-Hyacinthe, la démarche de réflexion stratégique du CSMOCA. Cette démarche de réflexion stratégique allait permettre au CSMOCA d'élaborer un plan d'action triennal (2007-2010), lié aux besoins de l'industrie. À cette vaste consultation étaient présents les membres du conseil d'administration, la direction générale et les employés du CSMOCA ainsi que plusieurs représentants des différents secteurs de l'industrie du commerce de l'alimentation.

La première journée de cette démarche a surtout été axée sur la prise de conscience de la part des intervenants des enjeux qui traversent l'industrie. Pour ce faire, un portrait de l'environnement interne et externe du secteur leur a été présenté. Par la suite, les participants ont eu à réitérer ces enjeux ou à les reformuler en fonction de la vision qu'ils avaient de l'industrie et de la mission du CSMOCA.

Dans le cadre de la deuxième journée, les participants ont eu à se prononcer sur les enjeux qui étaient prioritaires pour eux et à déterminer quelles seraient les actions les plus appropriées pour y faire face. Ils ont ensuite fait des suggestions quant aux actions qui leur semblaient les mieux adaptées pour répondre à leurs besoins et pour les aider à relever les défis du secteur du commerce de l'alimentation.

Profil des participants

- 42 personnes, incluant les membres du CA, ont participé à la planification stratégique du CSMOCA.
- La provenance des participants est répartie comme suit.

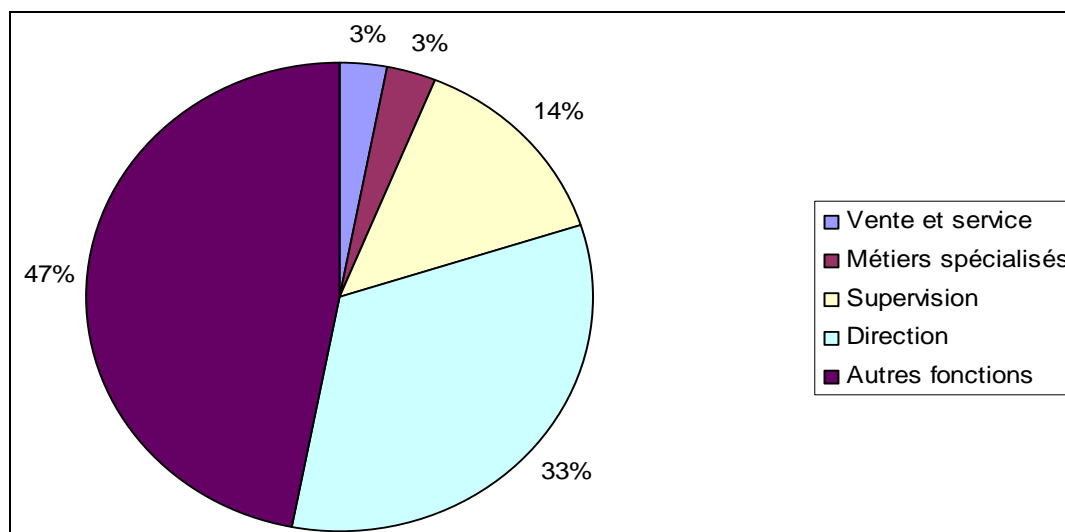


- La majorité des participants (61 %) ont plus de 20 ans d'expérience au sein de l'industrie.

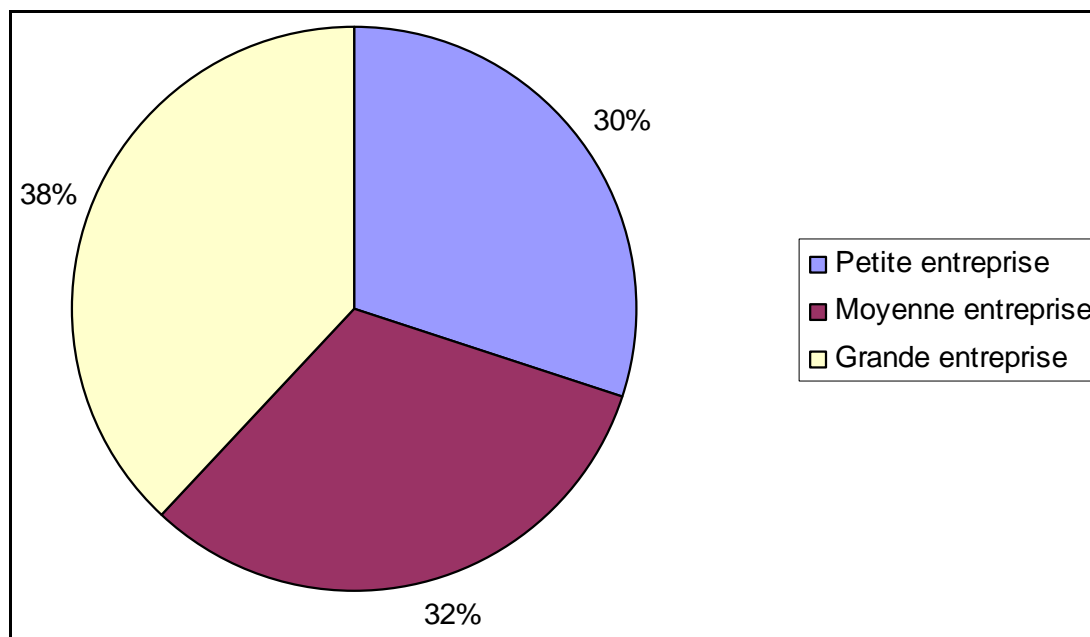


Profil des participants (suite)

- Les fonctions (postes) occupées par les participants sont réparties comme suit.



- On retrouve autant de participants provenant de la petite (30 %), de la moyenne (32 %) que de la grande entreprise (38 %).





SYNTHÈSE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE (SUITE)

Synthèse de la démarche

Priorités identifiées

Dans le cadre de l'analyse sommaire, plusieurs enjeux inhérents à l'industrie du commerce de l'alimentation ont été soulevés et présentés aux participants. Ces derniers ont ensuite été invités à se prononcer sur les enjeux qui leur paraissaient les plus importants. Les quatre enjeux suivants sont alors clairement ressortis comme étant prioritaires.

1. La valorisation des emplois
2. Le recrutement et la rétention.
3. L'image de l'industrie
4. L'acquisition de compétences variées et adaptées.

Une analyse croisée a aussi été élaborée à partir des données sociodémographiques des participants. À la lumière de cette analyse, quelques différences, quant aux choix des enjeux priorités, ont pu être soulevées.

- Ainsi, les commerces de détail corporatifs ont aussi priorisé l'enjeu « Manque de connaissance des attentes de la génération X et Y ».
- Les commerces de détail affiliés ont, quant à eux, priorisé aussi l'enjeu « Manque de relève aux postes d'encadrement ».
- On ne notait, par contre, aucune différence significative par rapport aux enjeux priorités et la taille de l'entreprise.

Actions proposées en fonction de chacun des enjeux identifiés

Une fois les enjeux prioritaires identifiés, les participants ont été amenés à suggérer des actions qui les aideraient à relever ces enjeux. Ils ont d'abord proposé plusieurs actions pour chacun des enjeux et, ensuite, ils ont été invités à se prononcer sur l'importance de chacune des actions proposées, c'est-à-dire à quel point chacune des actions aurait un impact positif pour agir sur l'enjeu.

La section suivante présente ainsi toutes les actions qui ont été identifiées par les participants pour chacun des enjeux. Les actions qui semblaient avoir le plus d'impact pour les participants ont été conservées et ajoutées au plan d'action 2007-2010 du Comité en plus des actions qui avaient déjà été identifiées par le conseil d'administration et la direction générale pour l'année 2007-2008.



Actions proposées en fonction de chacun des enjeux identifiés (suite)

Axe 1 : La valorisation des emplois

- Organiser des consultations/forums régionaux avec des employés afin de définir ce qui les valorise (impliquer les partenaires).
- Développer un tableau de bord, des outils pour définir les actions découlant des consultations (actions, suivi, responsable).
- Faire connaître les métiers/descriptions de tâches (ex. : emballeur, caissier) – Emphase sur les métiers semi-spécialisés.
- Diffuser de l'information ou des témoignages d'histoires à succès d'employés.
- Informer des concours, galas et distinctions de l'industrie.
- Développer une trousse d'accueil de l'employé.
- Faire connaître les progressions de carrière possibles.
- Sensibiliser les superviseurs aux pratiques de reconnaissance et de valorisation des employés.
- Contribuer à modifier les perceptions traditionnelles des postes.

Axe 2 : Le recrutement et la rétention

- Développer des outils pour aider les employeurs dans leur processus d'embauche, d'intégration et de gestion des ressources humaines.
- Développer un outil d'information sur les impacts qu'a le superviseur sur le climat de travail et la gestion des ressources humaines de son équipe.
- Développer un outil pour les employeurs afin de mieux connaître les facteurs de départ (grille d'entrevue de départ).
- Développer un guide sur les pratiques de reconnaissance existantes, leur suivi et leurs impacts.
- Diffuser des témoignages d'entreprises sur les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines.
- Développer un guide sur la gestion de la diversité culturelle.
- Sensibiliser les entreprises à cibler une personne responsable des relations humaines.
- Analyser la possibilité de permettre aux plus petites entreprises de partager des ressources de gestion.



Actions proposées en fonction de chacun des enjeux identifiés (suite)

Axe 3 : L'image de l'industrie

- Identifier et promouvoir les principales forces distinctives de l'industrie (notamment les horaires variables, l'importance et la stabilité de l'industrie).
- Publiciser et promouvoir l'ensemble des métiers du commerce de l'alimentation (entre autres les moins connus et les mieux rémunérés).
- Faire connaître et valoir l'alimentation dans les programmes et les stages des écoles.
- S'assurer que les entreprises du commerce de l'alimentation aient une tribune dans les programmes académiques de gestion.
- Diffuser à plus grande échelle les résultats des études réalisées.
- Approcher des médias pour diffuser des capsules sur l'industrie (ex. : « L'Épicerie »).
- Reconnaître les compétences transférables d'une entreprise à l'autre.
- Organiser des visites d'entreprises pour des clientèles cibles.

Axe 4 : L'acquisition de compétences variées et adaptées

- Définir les nouveaux besoins et exigences nécessitant l'acquisition de compétences.
- Effectuer l'inventaire des formations existantes et le diffuser.
- Faire connaître les outils existants.
- Développer une liste de fournisseurs référencés et commentés.
- Sensibiliser les entreprises à la notion de formation et à son importance.
- Développer un mécanisme de mise à jour des outils existants.
- Favoriser le développement de formations en ligne.
- Informer les entreprises de la valeur ajoutée qu'apporte l'accès à un ordinateur pour les employés.



SYNTHÈSE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE (SUITE)

Taux de satisfaction des participants

Une évaluation de la satisfaction a été réalisée au terme de l'exercice. Globalement, les participants se sont dits très satisfaits. Voici les résultats détaillés.

- 92 % des participants sont d'avis que les objectifs de cette démarche ont été atteints.
- 97 % des participants ont trouvé que le déroulement était structuré et bien encadré.
- 100 % des participants ont affirmé que les supports audiovisuels étaient bien conçus et qu'ils avaient contribué à maintenir leur intérêt.
- 88 % des participants étaient d'accord pour dire que la documentation était bien rédigée et qu'elle leur sera utile ultérieurement.
- 85 % des participants ont apprécié la richesse des échanges entre eux. Ils ont aussi contribué à leur réseautage.
- 100 % des participants ont trouvé que le facilitateur communiquait de façon claire et dynamique.
- 92 % des participants étaient très satisfaits d'avoir participé à cette démarche.

Aussi, voici quelques commentaires et suggestions recueillis auprès des participants concernant leur participation à cette démarche.

- « Les échanges avec d'autres partenaires de l'industrie étaient fort intéressants. »
- « À chaque table, il y avait une bonne répartition des intervenants. »
- « Une plus grande représentativité des commerces de détail affiliés et des jeunes aurait été souhaitée. »
- « La formule utilisée était géniale. »
- « L'exercice a permis une meilleure connaissance de l'industrie et du CSMOCA. »



PLAN STRATÉGIQUE 2007-2010

Axe 1 : La valorisation des emplois

Plusieurs postes disponibles dans l'industrie sont soit méconnus soit considérés comme temporaires et transitoires. De plus, plusieurs emplois souffrent d'une faible valorisation autant socialement qu'au sein même des entreprises de l'industrie. Enfin, la méconnaissance des possibilités de carrière et le manque de reconnaissance offerte aux employés sont tous des facteurs qui nuisent autant à l'attraction qu'à la rétention de la main-d'œuvre.

Actions	Segmentation			Échéancier			Mandats EQ	Indicateurs de succès
	Région	Clientèles cibles	Entreprises visées	An 1	An 2	An 3	1 à 5	
1.1 Sensibiliser les superviseurs aux pratiques de reconnaissance et de valorisation des employés.	Province		Toutes	X	X	X	1-2	Nombre de superviseurs sensibilisés.
1.2 Faire connaître les progressions de carrière possibles.	Province	Toutes		X	X	X	1	Nombre d'individus rejoints.
1.3 Établir un portrait de la génération Y qui permettra de soulever les adaptations nécessaires des entreprises en matière de recrutement et de rétention.	Province	Jeunes		X			2-4	Portrait de la génération Y élaboré.
o Organiser des consultations/forums régionaux avec des employés afin de définir ce qui les valorise (impliquer les partenaires).	Province	Toutes			X		2-4	Nombre d'employés rencontrés.

Mandats EQ

- Développer la formation continue de la main-d'œuvre.
- Identifier les besoins de l'industrie en matière de gestion des ressources humaines.
- Élaborer des mesures pour permettre la stabilisation de l'emploi et la réduction du taux de chômage dans le secteur.
- Prendre en compte les problématiques des clientèles sur le plan de l'emploi et suggérer des pistes d'action.
- Assurer la circulation de l'information auprès des entreprises et de la main-d'œuvre du secteur.



Axe 1 : La valorisation des emplois (suite)

Actions	Segmentation			Échéancier			Mandats EQ	Indicateurs de succès
	Région	Clientèles cibles	Entreprises visées	An 1	An 2	An 3	1 à 5	
1.4 Publiciser et promouvoir l'ensemble des métiers du commerce de l'alimentation.	Province	Toutes	Toutes	X	X	X	2-3	Nombre de métiers publicisés.
<ul style="list-style-type: none"> Faire connaître les métiers/descriptions de tâches (ex. : emballeur, caissier) – Emphase sur les métiers semi-spécialisés. 	Province	Toutes	Toutes	X	X	X	2	Nombre de descriptions de tâches élaborées.
<ul style="list-style-type: none"> Participer au développement de modules virtuels d'informations sur les métiers avec l'ensemble des acteurs de la chaîne bioalimentaire québécoise (production agricole, pêches, transformation alimentaire, commerce de l'alimentation) s'adressant aux élèves de 3^e, 4^e et 5^e secondaires. 	Province	Toutes	Toutes	X			2	Nombre de modules virtuels d'informations développés.
<ul style="list-style-type: none"> Réaliser un projet pilote de jumelage « employés/étudiants » sur une période d'une journée. 	Montréal, Montérégie, Capitale nationale	Jeunes	Tous	X			3	Nombre de jumelages créés.
1.5 Informer des concours, galas et distinctions de l'industrie.	Province		Gros, Détail Corporatif, Détail non affilié		X	X	5	Nombre de concours mentionnés.

Mandats EQ

- Développer la formation continue de la main-d'œuvre.
- Identifier les besoins de l'industrie en matière de gestion des ressources humaines.
- Élaborer des mesures pour permettre la stabilisation de l'emploi et la réduction du taux de chômage dans le secteur.
- Prendre en compte les problématiques des clientèles sur le plan de l'emploi et suggérer des pistes d'action.
- Assurer la circulation de l'information auprès des entreprises et de la main-d'œuvre du secteur.



PLAN STRATÉGIQUE 2007-2010 (SUITE)

Axe 2 : Le recrutement et la rétention

La performance des entreprises passe inévitablement par le maintien en emploi d'une main-d'œuvre qualifiée. La présence importante d'étudiants, la prépondérance du travail à temps partiel qui réduit le sentiment d'appartenance et les conditions générales d'emploi sont des facteurs qui contribuent aux difficultés de rétention de la main-d'œuvre. À ce titre, le personnel d'encadrement manque souvent des habiletés et des outils pour bien jouer son rôle central dans le maintien de l'engagement de son équipe.

Actions	Segmentation			Échéancier			Mandats EQ	Indicateurs de succès
	Région	Clientèles cibles	Entreprises visées	An 1	An 2	An 3	1 à 5	
2.1 Sensibiliser les superviseurs à leur rôle central dans la gestion des ressources humaines.	Province		Toutes		X	X	2-5-3	Nombre de superviseurs sensibilisés.
○ Développer un outil d'information sur les impacts qu'a le superviseur sur le climat de travail et la gestion des ressources humaines de son équipe.	Province		Toutes		X		2	Outil d'information sur la GRH développé à l'intention des superviseurs
○ Diffuser des témoignages d'entreprises sur les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines.	Province		Toutes		X	X	5	Nombre de témoignages diffusés.
○ Développer un guide sur les pratiques de reconnaissance, leur suivi et leurs impacts.	Province		Toutes		X	X	3	Guide sur la reconnaissance développé.

Mandats EQ

11. Développer la formation continue de la main-d'œuvre.
12. Identifier les besoins de l'industrie en matière de gestion des ressources humaines.
13. Élaborer des mesures pour permettre la stabilisation de l'emploi et la réduction du taux de chômage dans le secteur.

14. Prendre en compte les problématiques des clientèles sur le plan de l'emploi et suggérer des pistes d'action.
15. Assurer la circulation de l'information auprès des entreprises et de la main-d'œuvre du secteur.



Axe 2 : Le recrutement et la rétention (suite)

Actions	Segmentation			Échéancier			Mandats EQ	Indicateurs de succès
	Région	Clientèles cibles	Entreprises visées	An 1	An 2	An 3	1 à 5	
2.2 Développer des outils pour aider les employeurs dans leur processus d'embauche, d'intégration et de gestion des ressources humaines.	Province		Toutes		X	X	2	Nombre d'outils développés.
○ Développer une trousse d'accueil de l'employé.	Province		Toutes		X	X	2	Trousse d'accueil de l'employé élaborée.
○ Développer un outil pour les employeurs afin de mieux connaître les facteurs de départ (grille d'entrevue de départ).	Province		Détail affilié		X	X	2	Grille d'entrevue de départ élaborée.
2.3 Sensibiliser les entreprises à cibler une personne responsable des RH.	Province		Gros Détail non affilié		X	X	2	Nombre d'entreprises sensibilisées.

Mandats EQ

- Développer la formation continue de la main-d'œuvre.
- Identifier les besoins de l'industrie en matière de gestion des ressources humaines.
- Élaborer des mesures pour permettre la stabilisation de l'emploi et la réduction du taux de chômage dans le secteur.
- Prendre en compte les problématiques des clientèles sur le plan de l'emploi et suggérer des pistes d'action.
- Assurer la circulation de l'information auprès des entreprises et de la main-d'œuvre du secteur.



PLAN STRATÉGIQUE 2007-2010 (SUITE)

Axe 3 : L'image de l'industrie

Malgré des perspectives d'emploi positives, le commerce de l'alimentation vit avec l'image générale d'une industrie qui offre peu d'opportunités de carrières intéressantes. Il existe une perception générale que les emplois offerts par l'industrie sont souvent exigeants sur le plan physique, peu innovants, insuffisamment payés, comportant peu de responsabilités et ayant une faible valorisation sociale. Alors que le bassin de main-d'œuvre disponible diminue, cette situation contribue grandement à limiter le nombre de candidats intéressés.

Actions	Segmentation			Échéancier			Mandats EQ	Indicateurs de succès
	Région	Clientèles cibles	Entreprises visées	An 1	An 2	An 3	1 à 5	
3.1 Faire connaître et valoir l'alimentation dans les programmes et les stages des écoles.	Province	Jeunes		X	X	X	1-3	Nombre d'écoles approchées.
o S'assurer que les entreprises du commerce de l'alimentation aient une tribune dans les programmes académiques de gestion.	Province	Jeunes		X			1-3	Nombre de visites dans les écoles.
3.2 Approcher les médias pour diffuser des capsules sur l'industrie (ex. : « L'Épicerie »).	Province		Toutes				5	Nombre de capsules diffusées.

Mandats EQ

16. Développer la formation continue de la main-d'œuvre.
17. Identifier les besoins de l'industrie en matière de gestion des ressources humaines.
18. Élaborer des mesures pour permettre la stabilisation de l'emploi et la réduction du taux de chômage dans le secteur.

19. Prendre en compte les problématiques des clientèles sur le plan de l'emploi et suggérer des pistes d'action.
20. Assurer la circulation de l'information auprès des entreprises et de la main-d'œuvre du secteur.



Axe 3 : L'image de l'industrie (suite)

Actions	Segmentation			Échéancier			Mandats EQ	Indicateurs de succès
	Région	Clientèles cibles	Entreprises visées	An 1	An 2	An 3	1 à 5	
3.3 Identifier et promouvoir les principales forces distinctives de l'industrie (notamment les horaires variables, l'importance et la stabilité de l'industrie).	Province		Toutes	X	X	X	3-5	Définition et présentation des forces distinctives de l'industrie.
o Réaliser une série d'affiches s'adressant aux clientèles cibles pour mieux faire connaître les avantages du secteur.	Province		Toutes	X			3	Nombre d'affiches réalisées.
o Diffuser à plus grande échelle les résultats des études réalisées.	Province		Toutes		X	X	5	Nombre d'études diffusées.
o Organiser des visites d'entreprises pour des clientèles cibles.	Province		Toutes		X	X	5	Nombre de visites effectuées.

Mandats EQ

1. Développer la formation continue de la main-d'œuvre.
2. Identifier les besoins de l'industrie en matière de gestion des ressources humaines.
3. Élaborer des mesures pour permettre la stabilisation de l'emploi et la réduction du taux de chômage dans le secteur.
4. Prendre en compte les problématiques des clientèles sur le plan de l'emploi et suggérer des pistes d'action.
5. Assurer la circulation de l'information auprès des entreprises et de la main-d'œuvre du secteur.



PLAN STRATÉGIQUE 2007-2010 (SUITE)

Axe 4 : L'acquisition de compétences variées et adaptées

L'évolution des besoins des consommateurs ainsi que l'arrivée de nouvelles technologies et de nouveaux produits ont pour effet d'accroître le nombre de compétences et les qualifications requises dans les différents métiers et postes. En contrepartie, les initiatives de formation et les programmes spécifiques offerts aux employés demeurent limités.

Actions	Segmentation			Échéancier			Mandant EQ	Indicateurs de succès
	Région	Clientèles cibles	Entreprises visées	An 1	An 2	An 3	1 à 5	
4.1 Sensibiliser les entreprises à la notion de formation et à son importance.	Province		Toutes		X	X	1	Nombre d'entreprises rejointes.
4.2 Faire connaître les outils existants.	Province		Toutes	X	X	X	2	Nombre de références offertes.
4.3 Effectuer l'inventaire des formations existantes et le diffuser.	Province		Toutes	X	X	X	1	Inventaire des formations existantes réalisé.
4.4 Définir les nouveaux besoins et exigences nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences.	Province	Toutes		X	X	X	2	Nouveaux besoins identifiés en matière de développement des compétences.
<ul style="list-style-type: none"> o Analyse de l'intérêt de créer une norme professionnelle pour « cuisinier de marché d'alimentation ». 	Province	Toutes		X			2	Nouveaux besoins identifiés en matière de développement des compétences.
<ul style="list-style-type: none"> o Analyse de l'intérêt de créer une norme multisectorielle de superviseur de premier niveau pour le commerce de gros et adaptation de la norme développée par Détail-Québec pour le commerce de détail en alimentation. 	Province	Toutes		X			2	Nouveaux besoins identifiés en matière de développement des compétences.



Axe 4 : L'acquisition de compétences variées et adaptées (suite)

Actions	Segmentation			Échéancier			Mandant EQ	Indicateurs de succès
	Région	Clientèles cibles	Entreprises visées	An 1	An 2	An 3	1 à 5	
4.5 Développer des partenariats avec les Centres de formation professionnelle et les Commissions scolaires afin de démarrer des cohortes d'étudiants.	Province		Établissements scolaires	X	X	X	1	Nombre de rencontres effectuées.
Moyens sans axes stratégiques.								
○ Relecture et adaptation des 4 PAMT existants dans le secteur.	Province			X	X		1	PAMT adaptés.
○ Réviser l'ensemble des AFP des métiers du secteur de concert avec le ministère de l'Éducation.	Province			X			1	AFP révisés.
○ Produire des guides d'apprentissages.	Province		Toutes	X	X	X	1	Production et diffusion 2007/2008 – Guide des fruits et légumes et Guide des fromages et charcuteries. 2008/2009 et 2009/2010 – à déterminer.
○ Développer un outil de formation sur le service à la clientèle.	Province		Toutes	X			1	Production et diffusion d'un outil sur le service à la clientèle.
○ Produire un feuillet explicatif des normes minimales d'hygiène et salubrité.	Province		Toutes	x			1	Production et diffusion d'un feuillet sur les normes minimales d'hygiène et salubrité.

Mandats EQ

- Développer la formation continue de la main-d'œuvre.
- Identifier les besoins de l'industrie en matière de gestion des ressources humaines.
- Élaborer des mesures pour permettre la stabilisation de l'emploi et la réduction du taux de chômage dans le secteur.
- Prendre en compte les problématiques des clientèles sur le plan de l'emploi et suggérer des pistes d'action.
- Assurer la circulation de l'information auprès des entreprises et de la main-d'œuvre du secteur.



CONCLUSION

Nous espérons que ce rapport aura su répondre à vos attentes!

Nous allons d'ici très peu de temps mettre sur pied une nouvelle rubrique sur notre site Internet qui nous permettra de vous tenir informés sur toutes les nouvelles et les actions entreprises par le comité.

En page d'accueil, cette nouvelle rubrique vous donnera en un coup d'œil les projets en développement. Par ce moyen, nous nous engageons à vous tenir informés de l'état d'évolution des dossiers du comité, dossiers dont la plupart auront été initiés par votre participation active lors de cette planification stratégique.

Encore une fois merci de nous avoir fait confiance et de nous avoir accordé de votre précieux temps afin de nous permettre de répondre plus adéquatement à vos besoins.

Restez branché sur nous, vous êtes notre première motivation! Venez nous voir souvent au www.csmoca.org.

Laurence Zert
Directrice générale.



ANNEXES

Liste des participants

- Ayotte Jean-Pierre, CCDA
- Beaudet Danielle, CFACQ
- Bellemare Yvon, TUAC Local 500
- Bérubé Pierre, CSN
- Blain Nathalie, consultante
- Boilard Charles, Supermarchés GP
- Choquette Daniel, Marché Provigo D. Choquette et Fils
- Collette Geneviève, Marché Végétarien
- Comtois Serge, Autre Chose Formation
- Cordeau Pierre, CSMOCA
- Couture Dominique, Métro GP
- Dulude Guillaume, IGA Extra Châteauguay
- Dumas André, TUAC 501
- Gaumond Laurin, CSD
- Girard Chantal, Marché Bonanza
- Giroux Line, FRP Groupe-Conseil
- Goyette Paul, CSD
- Gravel Florent, Ass. des détaillants en alimentation
- Grégoire Manon, Colabor
- Hardy Pierre, MAPAQ
- Houle Pierre, CSN
- Jasmin Christian, Marché IGA – Ste-Adèle
- Lachaine Alain, TUAC
- Laflamme Claude, CSD
- Lamoureux Gilles, CSN
- Langlois Marc, CSD
- Lanthier Richard, Provigo – Siège social
- Lapeyrie Christian, Chocolune
- Lapeyrie Edwidge, Chocolune
- Larue Marc, CSD
- Laverdure Claudine, Yannick Fromagerie d'exception
- Lavoie Jocelyn, CSD
- Lecours Lise, Synor – Cégep de St-Hyacinthe
- Moranville Nadine, CSMOCA
- Normandin Françoise, Centre de formation professionnelle Jacques-Rousseau
- Normandin Stéphane, CSD
- Paré François, Emploi-Québec
- Picher André, Fromagerie Maître Corbeau
- Potvin Ann, CSN
- Pouliot François, FRP Groupe-Conseil
- Rigot Denis, Centre de formation professionnelle Jacques-Rousseau
- Rivard Patrick, FRP Groupe-Conseil
- Roy Guy, IGA Extra Longueuil
- St-Pierre Richard, Poissonnerie La Mer
- Thibeault Benoît, CSD
- Truchon Gilles, CSN
- Turner Michel, Métro – Siège social
- Vincent Maurice, Sobeys – Siège social
- Zert Laurence, CSMOCA



ANNEXES (SUITE)

Membres du CA

- M. Michel Turner, coprésident du comité, directeur des ressources humaines/services corporatifs, Épiciers unis Métro-Richelieu inc.
- Mme Manon Grégoire, responsable des ressources humaines, COLABOR
- M Maurice Vincent, directeur des ressources humaines, Région Est du Québec, Sobeys
- Mme Kathie Deneault, directrice, centre de formation et développement et services aux employés – fonctions administratives, Provigo
- M Jean-Pierre Ayotte, conseiller aux affaires publiques, conseil canadien des distributeurs en alimentation, CCDA
- M. Florent Gravel, président directeur général, association des détaillants en alimentation du Québec, ADA
- M. Christian Jasmin, propriétaire – Marché IGA au chalet inc. (Sainte-Adèle)
- M. Charles Boilard, directeur des ressources humaines, Supermarchés GP inc (Les)
- M. Daniel Choquette, propriétaire – Marché D. Choquette et fils Itée (Marieville)
- M. Yvon Bellemare, coprésident du comité, président, TUAC, LOCAL 501
- M. Jocelyn Lavoie, conseiller, centrale des syndicats démocratiques, CSD
- Mme Danielle Beaudet, directrice du centre de formation de l'alimentation et du commerce du Québec, TUAC
- Mme Ann Potvin, vice-présidente, fédération du commerce, CSN
- M. Pierre Hardy, conseiller, Ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Alimentation du Québec
- M. François Paré, conseiller, Emploi-Québec
- Mme Laurence Zert, directrice générale, Comité sectoriel de main-d'oeuvre du commerce de l'alimentation