



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

*Étude des besoins de formation  
dans les entrepôts du secteur  
de la distribution alimentaire*

Octobre 2005

Cette étude a été réalisée par



grâce à la contribution financière d'Emploi-Québec

Emploi  
Québec 



## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Les caractéristiques du commerce de gros dans la distribution alimentaire .....</b>	<b>5</b>
1.1 La structure du commerce de gros dans la distribution alimentaire au Québec .....	5
1.2 les changements technologiques dans le secteur de la distribution alimentaire.....	7
1.3 Les emplois dans les entrepôts de distribution alimentaire .....	10
1.4 Le profil de la main-d'œuvre dans les entrepôts de distribution alimentaire .....	12
<b>Les commis d'entrepôt</b> .....	13
<b>Les contremaîtres</b> .....	16
<b>Les gestionnaires de 2<sup>e</sup> niveau</b> .....	17
<b>2. La gestion du personnel dans les entrepôts de distribution alimentaire .....</b>	<b>18</b>
2.1 Les commis d'entrepôts .....	18
2.1.1 L'embauche et la rétention des commis d'entrepôt.....	18
2.1.2 L'intégration des nouveaux employés commis d'entrepôt.....	20
2.1.3 La gestion de la formation .....	20
2.1.4 Points saillants sur les pratiques de gestion des ressources humaines touchant les commis d'entrepôt.....	27
2.1.5 Les besoins de formation/perfectionnement .....	28
2.2 Les contremaîtres .....	30
2.2.1 Le recrutement et la sélection des contremaîtres .....	30
2.2.2 L'intégration au poste de contremaître .....	30
2.2.3 La formation des contremaîtres.....	31
2.3 Les gestionnaires de 2 <sup>e</sup> niveau .....	33
2.3.1 La sélection des gestionnaires de 2 <sup>e</sup> niveau.....	33
2.3.2 La formation des gestionnaires de 2 <sup>e</sup> niveau .....	33
<b>3. L'offre de formation dans le marché de l'éducation .....</b>	<b>34</b>
3.1 L'offre de formation initiale au secondaire en distribution alimentaire .....	34
3.2 L'offre de formation continue pour les commis d'entrepôt .....	35
3.3 L'offre de formation initiale de niveau collégial .....	36
3.4 L'offre de formation continue de niveau collégial .....	36
3.5 L'offre de formation continue de niveau universitaire.....	36
3.6 L'offre de formation par les fournisseurs .....	37
3.7 Analyse de L'offre de formation.....	38
<b>4. Constats généraux .....</b>	<b>39</b>
<b>5. Pistes d'action.....</b>	<b>42</b>
<b>ANNEXE - Liste des personnes consultées .....</b>	<b>45</b>



## INTRODUCTION

La présente étude s'inscrit dans le cadre de la mission du Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation. Les partenaires siégeant à ce comité ont décidé de porter un intérêt particulier aux défis de gestion des ressources humaines dans les entrepôts du secteur de la distribution alimentaire concernant la capacité des entreprises à recruter du personnel qualifié, à retenir ce personnel et à le former.

Un mandat a donc été confié à GROUPE RÉSEAU CONSEIL afin de réaliser une étude visant à permettre :

1. d'élaborer un profil sommaire des travailleurs en emploi;
2. de documenter les pratiques en matière de gestion des ressources humaines des employeurs de ce sous-secteur;
3. de décrire les changements technologiques majeurs ayant un impact sur les compétences requises des travailleurs de ce sous-secteur;
4. déterminer les besoins actuels de formation des travailleurs et ceux anticipés en fonction des changements technologiques;
5. de décrire l'offre de formation accessible aux travailleurs de ce sous-secteur;
6. de formuler des recommandations pour répondre aux besoins de formation des travailleurs de ce sous-secteur.

## MÉTHODOLOGIE

La collecte de données a été réalisée auprès d'un échantillon de treize entrepôts représentatifs du sous-secteur. Dans les faits, la consultation a permis de rejoindre :

- Les trois grands distributeurs représentant plus de 80 % de la main-d'œuvre du sous-secteur (Provigo (2), Métro (2), Sobeys (1));
- Colabor, un distributeur important pour les commerces alimentaires ainsi que pour les services alimentaires;
- Sept (7) grossistes-distributeurs de taille moyenne et petite distribuant des produits alimentaires aux commerces de détail et/ou aux services alimentaires.

Pour réaliser cette recherche, l'approche méthodologique adoptée nous a permis de consulter un peu plus de 80 personnes. Les étapes franchies ont été les suivantes :

1. Une recherche documentaire dans le but de tracer un portrait économique et statistique sommaire à partir des données secondaires disponibles;
2. Des rencontres en face à face (4) et des entrevues téléphoniques (9) auprès de représentants-clés du sous-secteur (directeur général, directeur des opérations et directeur des ressources humaines);
3. Une consultation, par questionnaire, auprès de représentants des fonctions de travail visées par l'étude tels que des directeurs des opérations ou directeurs d'entrepôt (8), gestionnaires 2<sup>e</sup> niveau (8), contremaîtres (14), travailleurs dans les entrepôts (25);
4. Trois groupes de discussion auprès de travailleurs (10) et de gestionnaires (4) dans les trois grandes entreprises du secteur (Métro, Provigo et Sobeys);

Les entreprises de taille plus importante comme Colabor, Métro, Provigo et Sobeys ont contribué à tous les volets de l'enquête (entrevues face à face, entrevues téléphoniques, questionnaire, groupes de discussion).

L'enquête téléphonique auprès des grossistes-distributeur de plus petite taille a été réalisée auprès de 50 grossistes-distributeur répertoriés sur le site du CRIQ. De ce nombre, 7 répondants ont accepté de participer à l'enquête. L'entrevue durait de 20 à 30 minutes selon le cas. Seuls trois de ces grossistes-distributeur ont rempli les questionnaires adressés au directeur des opérations, aux contremaîtres et aux employés.

La distribution de ces répondants est présentée au tableau 1.

**Tableau 1**  
**Répartition des grossistes-distributeur indépendants**

Entreprises consultées	Région administrative	Clients desservis	Nombre d'employés à leur emploi
Fruits et légumes Beauport inc.	03-Québec	•Détail •Restaurants, établissements commerciaux ou de service	60
Nador inc.	03— Québec	•Détail •Restaurants, établissements commerciaux ou de service	40
Marcotte alimentation & poissonnerie	04-Mauricie	•Restaurants, établissements commerciaux ou de service	95
De La Chevrotière Ltée	08-Abitibi-Témiscamingue	•Détail	250
Distribution Québec Centre inc.	16-Montérégie	•Détail •Restaurants, établissements commerciaux ou de service	20
Dubé & Loiselle inc.	16-Montérégie	•Détail •Restaurants, établissements commerciaux ou de service	102
Rousse Inc	16-Montérégie	•Détail •Restaurants, établissements commerciaux ou de service	28

Source : Les informations présentées sont tirées des fiches descriptives du CRIQ

## **1. LES CARACTÉRISTIQUES DU COMMERCE DE GROS DANS LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE**

L'industrie canadienne de la vente au détail et en gros de produits alimentaires est depuis toujours un secteur industriel où la concurrence est des plus vive. Les entreprises doivent donc trouver des solutions innovatrices leur permettant de maintenir et d'améliorer leur position sur le marché. Les marges bénéficiaires, aux alentours de 1% du chiffre des ventes, subissent des pressions constantes. Ces entreprises ne peuvent maintenir leur position concurrentielle qu'en adoptant des stratégies de réduction des coûts et de nouvelles méthodes de commercialisation et de marchandisage.

À cet égard, l'industrie a introduit de nouvelles technologies et des pratiques commerciales qui ont transformé les façons de faire tant dans les commerces de détail que chez les grossistes-distributeur. Ces derniers ont entrepris de restructurer leurs activités pour améliorer leur efficacité et poursuivent diverses stratégies à cette fin. Au Québec, les grossistes-distributeur ont décidé de centraliser leurs activités d'entrepôt et de distribution. Le recours à la sous-traitance tend à se répandre de plus en plus en Ontario et en Colombie-Britannique.

Ces nouvelles pratiques ne sont pas sans avoir un impact sur la main-d'œuvre qui doit utiliser efficacement les nouvelles technologies et être la plus productive possible. L'intensité et l'ampleur de la restructuration en cours ont de profondes répercussions sur l'industrie et ses employés.

L'étude entreprise vise à mettre en lumière ces répercussions et à proposer des solutions liées au développement de la main-d'œuvre dans les entrepôts de distribution alimentaire des grossistes-distributeur.

### **1.1 LA STRUCTURE DU COMMERCE DE GROS DANS LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE AU QUÉBEC**

Les grossistes-distributeur sont des intermédiaires entre le fabricant, d'autres grossistes et les clients, soit les détaillants ou le secteur institutionnel. Les grossistes achètent en grandes quantités des produits qu'ils entreposent et distribuent par leur propre réseau de distribution. Les distributeurs offrent généralement une gamme de produits plus limitée. Les grossistes-distributeur peuvent être spécialisés, généralistes, indépendants ou encore corporatifs.

Au Québec, le sous-secteur de la distribution alimentaire regroupe environ 614 grossistes-distributeur de produits alimentaires inscrits sous la classification SCIAN 4131. Ces entreprises se subdivisent en sept (7) principaux groupes d'activités tels que présentés dans le tableau suivant :

**TABLEAU 2**  
**DISTRIBUTION PAR GROUPE D'ACTIVITÉS DES GROSSISTES-DISTRIBUTEURS<sup>1</sup>**  
**AU QUÉBEC (CODE SCIAN)**

GROUPE D'ACTIVITÉS	NOMBRE D'ENTREPRISES
413110-Produits alimentaires généraux	55
413120-Produits laitiers	40
413130-Volaille et œufs	23
413140-Poissons et fruits de mer	38
413150-Fruits et légumes frais	128
413160-Viandes rouges et produits de viande	77
413190-Autres produits alimentaires spéciaux	276
TOTAL	614

Les petites entreprises de distribution de produits alimentaires en gros sont relativement bien réparties dans toutes les régions administratives du Québec. On remarque cependant une concentration dans les régions de Montréal et de la Montérégie, qui abritent aussi les grands entrepôts des principaux distributeurs.

**TABLEAU 3**  
**RÉPARTITION PAR RÉGION DES GROSSISTES-DISTRIBUTEURS DU QUÉBEC**

RÉGIONS ADMINISTRATIVES	NOMBRE D'ENTREPRISES
Abitibi-Témiscamingue	6
Chaudières-Appalaches	27
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	22
Laval	36
Montréal	220
Capitale-Nationale	39
Bas-Saint-Laurent	15
Côte-Nord	4
Lanaudière	17
Mauricie	19
Nord-du-Québec	1
Saguenay-Lac-Saint-Jean	23
Centre-du-Québec	15
Esrie	14
Laurentides	45
Montérégie	101
Outaouais	10
TOTAL	614

<sup>1</sup> Pour les fins de cette étude, nous avons exclu les groupes d'activités portant sur les grossistes-distributeurs de boissons, de cigarettes et de produits du tabac.



Les grossistes-distributeurs corporatifs approvisionnent leurs propres magasins corporatifs, affiliés ou franchisés ou encore un autre réseau de distribution comme les hôtels, les institutions et les restaurants (HRI). Au Québec, les grandes chaînes d'alimentation comme Métro, Provigo et Sobeys agissent comme grossistes-distributeurs corporatifs pour leurs magasins de détail ainsi que pour le secteur HRI.

Les grossistes-distributeurs indépendants desservent un ensemble de clients indépendants sur différents territoires. Certains d'entre eux se sont regroupés afin d'avoir un meilleur pouvoir d'achat. Par exemple, Colabor n'a pas de clients directs. Elle entrepose des produits alimentaires qu'elle fournit, sur une base exclusive, à quelque 40 grossistes, des PME qui sont aussi actionnaires de l'entreprise. Ces grossistes distribuent leurs produits à leur tour chez deux types de clientèle :

- Les services alimentaires : cafétérias, restaurants, hôtels, etc.
- Les commerces de détail : dépanneurs, épiceries, marchés indépendants, etc.

En tout, Colabor distribue approximativement 15 000 produits en provenance de 800 fournisseurs et manufacturiers dans quelque 30 000 points de vente.

## 1.2 LES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

Le secteur de la distribution alimentaire vit, depuis plusieurs années, beaucoup de restructurations et de rationalisations dans le but d'accroître la compétitivité des entreprises alimentaires relativement à l'arrivée de nouveaux concurrents qui ont envahi de façon très agressive le secteur de l'alimentation.

*La venue d'une nouvelle concurrence (WalMart, Costco, etc.) dans une industrie où les marges nettes sont faibles et où le marché de consommation au détail est en pleine maturité et de plus en plus fragmenté par les goûts variés et divers des consommateurs augmente la pression sur les partenaires de l'industrie afin de réduire les coûts de distribution. (Mercer Management Consulting, 1991)*

*Cette réduction des coûts est possible si un examen attentif des pratiques commerciales, des méthodes d'approvisionnement direct et indirect de produits alimentaires et non alimentaires ainsi que de l'utilisation des technologies d'information est fait par les différents partenaires de la distribution alimentaire. (Grocery Manufacturer Association, 1990, 1993)*

Cette vague n'a pas été sans toucher les centres de distribution alimentaire. Plusieurs entrepôts ont été fermés ou fusionnés. Différents changements technologiques ont aussi été implantés à des rythmes divers dans les entrepôts de distribution. Les centres de distribution des grandes chaînes d'alimentation ont été les précurseurs dans l'implantation de ces changements visant à accroître leur performance par l'implantation d'un **programme d'Efficacité continuellement renouvelée (ECR)**. L'ECR vise à accroître l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire. En effet, l'avantage concurrentiel de cette nouvelle approche est en grande partie attribuable à son efficacité en ce qui concerne les fonctions d'achat, de logistique, d'entreposage et de gestion.

L'implantation de ces changements implique de nombreuses activités (par ex., la gestion des catégories, l'échange électronique des données [EED] et le réapprovisionnement continu), lesquelles sont conçues pour réduire le temps et les dépenses consacrés à l'inventaire et à l'entreposage, ce qui permet de répondre de façon plus efficace à la demande du marché. La réalisation de cette stratégie repose essentiellement sur la transmission exacte et opportune de documents informatisés (EDI) ainsi que sur le flot continu et égal d'assortiments de produits adaptés à la demande des consommateurs à partir des enregistrements effectués à l'aide de lecteurs optiques en magasin sur les codes à barres (UPC) des produits. Elle permet de s'assurer que les commandes et les livraisons de produits sont faites en fonction de la demande de consommation réelle ou prévue. L'ECR permet de réduire au minimum les stocks et les coûts connexes et de maximiser la variété des produits offerts au consommateur. À moyen terme, elle cherche à réorganiser les pratiques commerciales de manière à les automatiser et à les rendre plus efficaces sur le plan du temps et de l'argent.

La stratégie de réapprovisionnement continu cherche à réduire le temps du cycle et le coût d'approvisionnement en adoptant des technologies d'information qui permettent d'automatiser le processus des commandes du magasin de détail à l'entrepôt du fournisseur. Les décisions prises en ce qui concerne la production, la logistique et le marketing s'appuient sur une information exacte et juste-à-temps transmise par un système informatique de sorte que l'assortiment de bons produits soit toujours disponible au bon endroit, au bon moment et au meilleur prix qui soit.

Chacune de ces technologies a une incidence sur différents secteurs des entreprises. Dans les entrepôts et les centres de distribution, l'implantation des technologies suivantes simplifie les fonctions liées à la logistique de la distribution :

1. Échange électronique des données (EED)

Cette technologie, par la transmission directe des données, associe les produits aux clients, réduit les stocks et la période d'entreposage, améliore l'efficacité de la manutention tout au long du processus d'approvisionnement et réduit ainsi les coûts.

Pour être implantée, cette approche nécessite que les magasins de détail utilisent le balayage électronique des données et la formule de l'approvisionnement continu. Ce qui n'est pas le cas de tous les épiciers indépendants.

2. Le système de localisation par radiofréquence et l'immatriculation des palettes (chariots élévateurs).

Ce système accélère la localisation des produits dans les entrepôts, améliore la réception, l'entreposage et la récupération des produits. Malgré les avantages potentiels (Tableau 4) de ces changements, leur acceptation est lente. Les efforts ont porté surtout sur l'utilisation des codes à barres et des normes de l'EED. Dans l'industrie québécoise, Provigo et Sobeys sont les leaders en matière d'implantation des nouvelles technologies nécessaires. Ces entreprises ont implanté dans leurs entrepôts, depuis un peu plus d'un an, un système de reconnaissance vocale qui devient le principal outil de travail des commis d'entrepôt. Métro amorce à peine l'implantation des systèmes de reconnaissance vocale et Colabor n'en est

qu'au début du processus d'implantation c.-à-d. à l'utilisation de lecteurs optiques. Dans le cas des autres grossistes-distributeur consultés, plusieurs songent à peine à s'informatiser alors que quelques autres envisagent l'implantation de lecteurs optiques.

### 3. Le transbordement

Étape ultime des changements, le transbordement minimise le temps d'entreposage, réduit le temps consacré aux inventaires ainsi que les coûts. Les entreprises consultées ont peu parlé de cette nouvelle technique de gestion des approvisionnements. Selon une étude réalisée en 1998, *Créer l'avenir, Étude des ressources humaines dans l'industrie canadienne de la vente des aliments au détail et en gros*, cette technique risque de modifier encore plus la situation. Cependant, à l'heure actuelle, cette technologie ne serait employée que pour certains produits seulement.

**TABLEAU 4**  
**BÉNÉFICES RECHERCHÉS DE L'IMPLANTATION DE L'EFFICACITÉ CONTINUELLEMENT**  
**RENOUVELÉE (ECR) DANS LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE**

STRATÉGIE	OBJECTIFS	ÉCONOMIES			RÉSULTATS ANTICIPÉS
		Exploitation	Financières	Totales	
Gamme efficace de produits en magasin	Optimiser la productivité des stocks et de l'espace en magasin pour satisfaire les besoins du consommateur.	1.3 %	0.2 %	1.5 %	Hausse des ventes et de la marge brute par pied carré de surface de vente, roulement plus rapide des stocks
Réapprovisionnement efficace	Optimiser le temps et les coûts du système de réapprovisionnement	2.8 %	1.3 %	4.1 %	Automatisation des commandes du magasin et de l'entrepôt, logistique de circulation, réduction des produits endommagés, diminution des stocks du fournisseur et du grossiste.
Promotion efficace	Maximiser l'efficacité de l'ensemble du système de promotion pour le commerce et le consommateur.	3.5 %	0.8 %	4.3 %	Efficacité en ce qui concerne l'entrepôt, le transport et la fabrication; réduction des frais administratifs, des achats anticipés, des stocks des fournisseurs et des frais d'entreposage.
Lancement efficace des produits	Maximiser l'efficacité des activités de développement et de lancement de nouveaux produits.	0.9 %	Nil	0.9 %	Réduction des échecs de lancement de produits; adoption de produits procurant une meilleure valeur.
<b>TOTAL</b>		<b>8.5 %</b>	<b>2.3 %</b>	<b>10.8 %</b>	

Source: Kurt Salmon Associates Inc., (1993), L'efficacité continuellement renouvelée : améliorer le rapport qualité/prix pour le consommateur dans l'industrie de l'alimentation. Document traduit. Conseil canadien de la distribution alimentaire, Montréal, Québec.

Les **principaux obstacles** à l'implantation de l'efficacité continuellement renouvelée sont à la fois d'ordre fonctionnel, organisationnel et technologique. D'un point de vue fonctionnel, le succès de la stratégie repose en partie sur une réorganisation des pratiques commerciales entre les fonctions de gros et de détail. Dans une industrie où la majorité des ventes alimentaires sont entre les mains des commerçants indépendants, ce processus de modification des tâches entre les grossistes et les détaillants peut être plus difficile à réaliser. Par conséquent, d'un point de vue organisationnel, l'implantation rapide de la stratégie nécessite la création d'un climat propice au changement. D'un modèle de confrontation, on doit maintenant passer à un modèle « gagnant-gagnant » où les parties engagées travaillent conjointement pour le bénéfice de tous. Enfin, d'un point de vue technologique, le succès de l'efficacité continuellement renouvelée repose sur les codes à barres et l'échange de documents informatisés. La presque totalité des supermarchés des chaînes corporatives utilise les lecteurs optiques dans leurs activités de détail. Le taux d'utilisation de cette technologie est, quant à lui, moins élevé chez les détaillants indépendants affiliés et non affiliés. Par conséquent, l'implantation de la stratégie de l'efficacité continuellement renouvelée (ECR) est apte à se réaliser beaucoup plus rapidement dans les chaînes corporatives compte tenu de leur structure fonctionnelle et organisationnelle, et du plus fort taux d'utilisation des lecteurs optiques comme technologie d'information.

Les pressions exercées par l'évolution technologique ont des répercussions importantes sur les ressources humaines. Une part importante du succès de ces stratégies concurrentielles repose sur la façon dont les ressources humaines - les gestionnaires, les employés, les syndicats - accepteront de contribuer à l'implantation de ces changements. En conséquence, il est essentiel d'adopter des approches et pratiques en matière de gestion des ressources humaines compatibles avec les changements implantés, d'où la pertinence de cette étude.

### **1.3 LES EMPLOIS DANS LES ENTREPÔTS DE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE**

Un des objectifs de cette étude est de tracer un profil sommaire des travailleurs en emploi dans les entrepôts de distribution alimentaire. Pour ce faire, nous avons eu recours aux statistiques issues du dernier recensement de Statistiques Canada qui date de 2001. Considérant les multiples limites des données quantitatives disponibles, le portrait présenté ne permet de dégager que de grandes tendances.

Sur le plan de l'emploi, les entreprises de distribution alimentaire du Québec représentent environ 25 % de la main-d'œuvre canadienne de ce secteur comparé à un peu plus de 30 % pour les entreprises localisées en Ontario. Au cours des dix dernières années, l'emploi dans ce secteur a connu une croissance d'environ 20 % au Québec. Cette croissance se compare à celle connue en Ontario de même qu'à la croissance canadienne.

TABLEAU 4

ÉVOLUTION DE L'EMPLOI GROSSISTES-DISTRIBUTEURS DE PRODUITS ALIMENTAIRES<sup>2</sup>  
(SCIAN 4131)

ANNÉE	QUÉBEC	ONTARIO	CANADA
1993	19 725	24 775	72 794
1994	18 727	24 411	69800
1995	20 436	26 531	72 453
1996	19 995	29 278	75 440
1997	21 089	29 734	76 751
1998	22 181	28 883	79 410
1999	20 718	28 012	77 430
2000	22 603	28 327	80 762
2001	23 438	27 989	82 784
2002	24 953	28 707	88 141
2003	25 137	31 334	94 454

Sources : Statistique Canada, Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH) et Enquête sur la population active (EPA), tableaux CANSIM 281-0023 et 282-0011. MAPAQ.

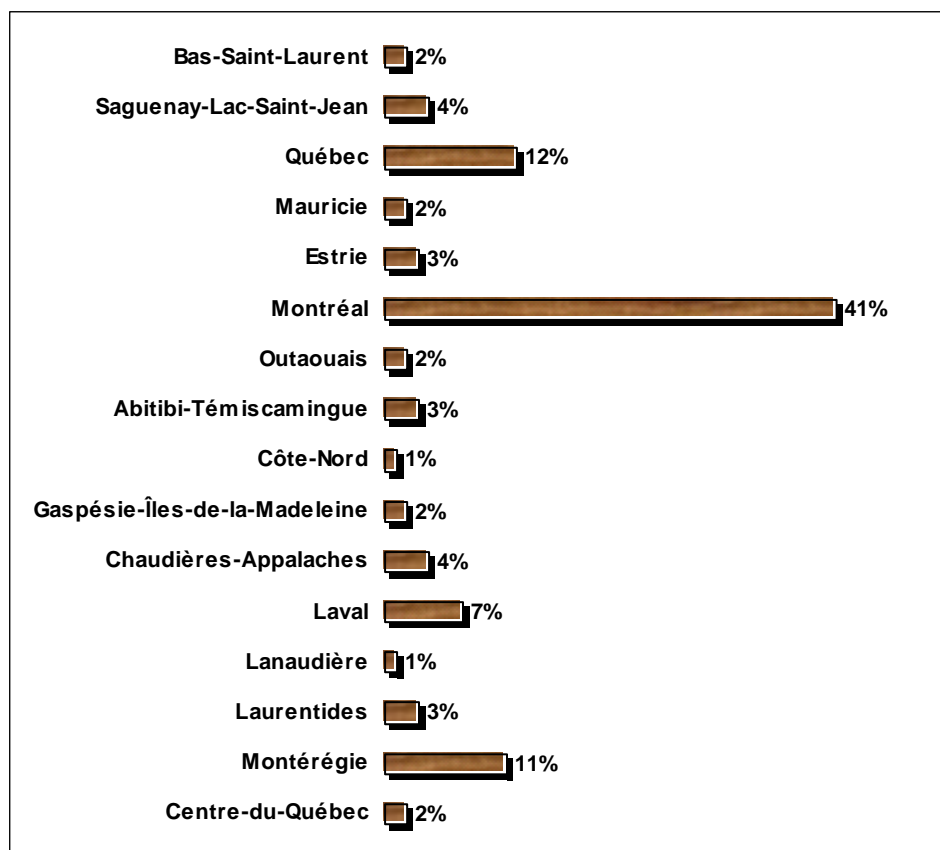
Au Québec, en 2003, les grossistes-distributeurs embauchaient environ 25 000 personnes, toutes catégories d'emplois confondues, dans leurs entrepôts et leurs sièges sociaux. La majorité (41 %) de l'emploi dans ces entreprises se concentre dans la grande région métropolitaine de Montréal (FIGURE 1). Les deux autres régions les plus importantes comme employeurs sont Québec (12 %) et la Montérégie (11 %). Laval suit avec 7 % de la main-d'œuvre.

Au dire des gens consultés, même si les statistiques globales montrent une croissance de l'emploi chez les grossistes de l'alimentation, la situation dans les entrepôts semble être un peu différente. Les changements survenus dans ces entrepôts comme la tendance à la centralisation des activités d'entreposage et de distribution ont plutôt contribué à réduire le nombre d'emplois puisque plusieurs centres de distribution ont fermé leurs portes. Les pratiques syndicales obligeant à la relocalisation des employés en fonction de leur ancienneté ont toutefois amoindri l'impact de cette centralisation des activités puisque c'est le travailleur à temps partiel qui a vu son horaire de travail réduit.

<sup>2</sup> Mise en garde : Les données pour le Québec proviennent de trois sources différentes. Compte tenu des différences dans les concepts véhiculés par ces trois sources, l'utilisateur est prié de considérer l'estimé de l'emploi total bioalimentaire comme un ordre de grandeur.

FIGURE 1

RÉPARTITION DE L'EMPLOI DANS LES RÉGIONS ADMINISTRATIVES DU QUÉBEC<sup>3</sup>



SOURCE : Profil régional de l'industrie bioalimentaire, Estimation pour 2002, MAPAQ

#### 1.4 LE PROFIL DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LES ENTREPÔTS DE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

Cette étude sur les emplois dans les entrepôts de distribution alimentaire porte sur trois types de poste :

- les commis d'entrepôt – manutentionnaires
- les contremaîtres
- les gestionnaires de 2<sup>e</sup> niveau.

Seuls les grands réseaux comme Colabor, Métro, Provigo et Sobeys ont, dans leurs entrepôts, une structure organisationnelle où l'on retrouve des gestionnaires de 2<sup>e</sup> niveau. Les autres grossistes-distributeur sont des entreprises de beaucoup plus petite taille et n'ont habituellement qu'un seul niveau de gestion sous le directeur d'entrepôt, soit des contremaîtres. Dans bien des cas, même, le directeur de l'entrepôt est le président ou le propriétaire de l'entreprise.

<sup>3</sup> Mise en garde : Les données pour le Québec proviennent de trois sources différentes. Compte tenu des différences dans les concepts véhiculés par ces trois sources, l'utilisateur est prié de considérer l'estimé de l'emploi total bioalimentaire comme un ordre de grandeur.

Selon les données fournies par Emploi-Québec pour 2001, les emplois de commis d'entrepôt (CNP 1471- Expéditeurs et réceptionnaires et CNP 7452- Manutentionnaires) représenteraient environ 20 % des emplois de l'ensemble du commerce de gros dans l'alimentation. Quant aux gestionnaires, les données telles que structurées ne permettent pas d'en estimer le nombre exact. Par contre, les données produites nous permettent d'évaluer ce groupe (tous niveaux confondus) à environ 12 % de la population totale.

Considérant les contraintes de temps rencontrées dans la collecte des données et le peu de disponibilité des personnes-ressources dans les entreprises au cours de la période où a été réalisée cette étude, il est important de faire une mise en garde. Il est clair que nous ne pouvons pas prétendre présenter un état de situation dûment représentatif de l'ensemble du secteur. Les données recueillies sur les différents postes doivent donc être analysées avec prudence. Le portrait tracé a été toutefois validé auprès des responsables des ressources humaines des grandes entreprises du secteur.

### LES COMMIS D'ENTREPÔT

Les commis d'entrepôt interviennent dans le processus de préparation des commandes pour les clients qui sont généralement des magasins d'alimentation ou des entreprises de services alimentaires pour des restaurants, des établissements commerciaux ou de service. Selon la fonction à laquelle ils sont affectés, ces employés manipulent, déplacent, chargent et déchargent les produits distribués par l'entreprise. Quelle que soit la taille de l'entreprise ou sa localisation, la même structure de poste existe. On retrouve quatre types de fonctions de travail : receveur, préposé ou préparateur de commandes, opérateur de chariot élévateur et expéditeur.

Le **receveur** effectue diverses tâches et opérations pour assurer la réception des marchandises. De façon générale, ses principales tâches consistent à :

- décharger les camions au quai de réception,
- vérifier, à partir d'un bon de commande, la concordance entre la marchandise commandée (produits, quantité, format, dates d'expiration, etc.) et la marchandise reçue,
- contrôler l'état et la qualité de la marchandise reçue,
- étiqueter les produits,
- compléter un rapport de contrôle de réception.

Le **préposé aux commandes** effectue la cueillette des commandes dans l'entrepôt. La manutention des marchandises se fait à l'aide d'un transpalette. À partir d'une feuille de commande, le préposé :

- localise les produits,
- assemble les commandes à expédier,
- étiquette la marchandise,
- empile les caisses sur son transpalette,
- enveloppe la commande, lorsque nécessaire,
- dépose les palettes près de la porte d'expédition,
- identifie les palettes au nom du client.

L'**opérateur de chariot élévateur** effectue le transport des marchandises à l'intérieur de l'entrepôt. Son travail consiste à :

- déposer les marchandises dans les espaces appropriés de telle sorte qu'elles soient accessibles aux préposés aux commandes,
- assurer la rotation du stock,
- placer les marchandises dans les bonnes alvéoles de rangement,
- effectuer les changements de localisation nécessaires en fonction des contraintes ergonomiques.

L'**expéditeur** effectue les tâches et opérations concernant l'expédition des marchandises. Ses principales tâches consistent à :

- s'assurer de la propreté des remorques avant le chargement,
- identifier le véhicule à charger en fonction de la feuille de route,
- charger les commandes dans la remorque en respectant l'ordre des clients sur la feuille de route,
- empiler les caisses et les solidifier pour éviter les chutes de marchandises,
- disposer les marchandises en fonction de la nature des produits,
- vérifier les quantités et la qualité des marchandises chargées,
- vérifier la commande pour s'assurer que rien n'a été oublié.

Ce travail se fait dans les aires de réception, d'entreposage et d'expédition des centres de distribution. Ces centres opèrent habituellement 24 heures sur 24 et les employés sont généralement répartis sur des quarts de travail de jour, de soir et de nuit selon la nature de leurs activités. En effet, dans la plupart des entrepôts, les activités de réception et d'entreposage de la marchandise se font le jour alors que les activités de préparation de commandes et d'expédition se font le soir et la nuit.

La majorité de ces emplois sont syndiqués sauf dans les très petites entreprises. Les principales affiliations recensées sont :

- TUAC
- CSN
- Teamsters

Que les entreprises soient syndiquées ou non, l'ancienneté prévaut comme règle pour l'attribution des postes et les horaires de travail. Ainsi, les nouveaux employés commencent généralement par le même poste d'entrée : préparateur de commandes sur le quart de nuit. Dans les petites entreprises régionales, ces postes seront permanents alors que dans les grandes entreprises, ils seront plutôt à temps partiel ou occasionnel. Dans la plupart des entreprises, il s'écoulera plusieurs années avant que le travailleur puisse être affecté à un quart de jour.

Les informations recherchées pour tracer ce profil réfèrent à l'âge, la scolarité, l'ancienneté et le sexe des travailleurs. Il aurait été nécessaire d'obtenir des données à jour et disponibles, mais comme la majorité des entreprises consultées ne disposent pas de ces informations, nous n'avons pu obtenir que des données approximatives sur leur personnel.



## ÂGE

Selon les entreprises consultées, l'âge moyen des commis d'entrepôt se situe autour de 35 à 40 ans. En réalité, deux principaux groupes d'âge se côtoient. Les nouveaux employés sont habituellement très jeunes (18-25 ans) et représentent environ le quart de la main-d'oeuvre. Les plus âgés ont généralement autour de 40 à 45 ans.

## ANCIENNETÉ

Pour analyser correctement l'ancienneté dans les entrepôts, il est essentiel de distinguer les employés permanents des employés à temps partiel ou occasionnels. Il faut aussi différencier les grandes entreprises des petites entreprises où la situation de l'emploi des commis d'entrepôt diffère.

Généralement, la main-d'oeuvre jouissant d'un statut permanent peut être qualifiée de stable. Quoique le taux de roulement soit plus élevé chez les travailleurs sur le quart de nuit, les représentants consultés ne semblent pas y voir de problèmes majeurs.

Toutefois, et ce, dans les grandes entreprises particulièrement, une partie de la main-d'oeuvre est embauchée avec un statut d'employé à temps partiel ou d'occasionnel. Dans ce groupe, le taux de roulement du personnel est très élevé. Pour les grossistes-distributeurs indépendants, il semble que le problème soit moins préoccupant, sinon inexistant.

Nous verrons plus loin que l'instabilité de cette main-d'oeuvre à statut précaire pose un défi particulier de pénurie de main-d'oeuvre pour les grandes entreprises.

## SCOLARITÉ

En général, les effectifs des centres de distribution sont peu scolarisés. La majorité du personnel recruté ne détient même pas un diplôme de secondaire V. Par ailleurs, les emplois à temps partiel et occasionnels attirent des étudiants du collégial et même des universitaires. À moins d'exception, ceux-ci ne demeurent cependant pas longtemps en poste.

## SEXE

Le travail dans les entrepôts de distribution alimentaire attire peu de femmes. Selon les entreprises consultées, une faible proportion (entre 10 % et 20 %) des postes de commis d'entrepôt serait occupée par des femmes. Il semble donc que ce sous-secteur attirerait encore moins les femmes que celui de la transformation et du commerce de gros alimentaires réunis où les femmes occupent environ 30 % des emplois<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> MAPAQ, *L'activité bioalimentaire, Portrait statistique*, Édition 2003, Québec, p.24.

Malgré l'approximation des données recueillies, le portrait dégagé permet certains constats :

- Le travail offert dans les entrepôts attire une main-d'œuvre essentiellement masculine, jeune et peu scolarisée.
- La longue période d'attente avant de bénéficier d'un emploi permanent est un élément de démotivation pour les débutants dans le métier et engendre, particulièrement dans les grandes entreprises, un taux de roulement très élevé chez les nouveaux employés. Une fois la permanence obtenue, la main-d'œuvre tend à être beaucoup plus stable.
- En région, la main-d'œuvre apparaît beaucoup plus stable. Les entreprises ne semblent pas avoir de difficulté à attirer et à conserver leur main-d'œuvre.
- Il existe un problème de relève en amont plutôt qu'en aval. L'âge moyen des travailleurs (40-45 ans) n'inquiète pas et ne pose pas de problème particulier de relève. Il est plutôt difficile d'attirer des jeunes et de les conserver.
- L'absence de formation initiale fait en sorte que les travailleurs doivent acquérir les connaissances requises à l'exercice de leur fonction par l'expérience seulement (sur le tas).

## LES CONTREMAÎTRES

Quelle que soit l'entreprise, l'organigramme en place prévoit un premier niveau d'encadrement du personnel d'entrepôt. Ce poste n'est pas syndiqué. Dans les petites entreprises, le contremaître a comme principale responsabilité de coordonner l'ensemble des activités de l'entrepôt, sur un quart de travail. Dans la grande entreprise, il sera responsable d'une équipe d'employés rattachée à un secteur d'activité particulier sur un quart de travail.

De façon générale, les principales tâches attribuées au contremaître sont :

- ⇒ coordonner, superviser et évaluer le travail des employés sur son quart de travail,
- ⇒ participer à la formation des employés sous sa responsabilité,
- ⇒ superviser les activités reliées à la gestion des stocks,
- ⇒ informer les employés des normes et standards de productivité,
- ⇒ contrôler les méthodes de production,
- ⇒ assurer un bon climat de travail,
- ⇒ assurer l'efficacité de l'organisation du travail et corriger toute situation nécessitant une intervention,
- ⇒ faire appliquer les règles de sécurité et corriger toute situation à risque,
- ⇒ gérer l'application de la convention collective,
- ⇒ faire le suivi des dossiers disciplinaires,
- ⇒ faire le suivi de l'absentéisme et des accidents de travail,
- ⇒ produire divers rapports administratifs,
- ⇒ travailler en collaboration avec les équipes sur les autres quarts.

Selon le quart de travail auquel il est affecté, le contremaître sera responsable de diverses autres activités telle la réception, l'approvisionnement des stocks ou le chargement des camions-remorques.

De façon générale, les contremaîtres sont des hommes d'une quarantaine d'années ou plus et sont généralement peu scolarisés. La majorité détient, cependant, un diplôme de secondaire V. Seulement le tiers des entreprises ont une proportion significative de leurs contremaîtres qui ont fait des études dépassant le niveau secondaire. Dans les grandes entreprises, le niveau de scolarité est utilisé comme critères de sélection. Ce qui n'est pas le cas dans les plus petites entreprises où l'ancienneté est encore le critère le plus fréquemment utilisé.

#### LES GESTIONNAIRES DE 2<sup>E</sup> NIVEAU

Rappelons que ces postes de gestion existent surtout dans les entreprises de plus grande taille où la structure organisationnelle est plus complexe. Dans les organisations où cette fonction existe, ce gestionnaire est responsable de la planification et de la coordination de l'ensemble des activités d'un secteur de manière à l'optimiser et à atteindre les objectifs établis. Il accomplit des fonctions plus axées sur la logistique et le contrôle ou d'autres fonctions spécialisées. Dans certains centres, ils chapeauteront des groupes pouvant atteindre jusqu'à 350 employés répartis sur les quarts de jour, de soir et de nuit. Leur rôle consistera aussi à orienter, encadrer et soutenir leurs contremaîtres dans la gestion efficace de leurs équipes. Ainsi, ils interviendront, particulièrement pour :

- Coordonner l'ensemble des activités d'un secteur;
- Implanter des méthodes de travail pour améliorer la qualité du service et la productivité du secteur;
- Fixer les résultats à atteindre pour chacun des contremaîtres et en faire le suivi;
- Gérer le budget de main-d'œuvre de son secteur;
- Implanter des méthodes de contrôle pour améliorer la qualité du travail et réduire les erreurs/bris;
- Contrôler l'efficacité de son secteur.

Les données de l'enquête ne nous permettent pas de tracer un profil précis de ces gestionnaires sauf que nous savons qu'ils sont habituellement plus scolarisés. Selon les directeurs d'opération consultés, ces gestionnaires détiennent tous minimalement un diplôme d'études secondaires. Dans plus du tiers des entreprises, une proportion significative détient un diplôme collégial. De même, il n'est pas rare de trouver à ces postes des diplômés universitaires.

## **2. LA GESTION DU PERSONNEL DANS LES ENTREPÔTS DE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE**

En plus du profil de la main-d'œuvre, notre étude poursuivait comme objectif de documenter les pratiques en cours dans les entrepôts en matière de gestion des ressources humaines. Pour ce faire, nous avons réalisé des rencontres en face à face et des entrevues téléphoniques avec les responsables des ressources humaines ou les directions d'opération des entreprises consultées. À cet effet, nous avons questionné ces personnes sur les aspects de la gestion des ressources humaines ayant un lien avec la gestion des compétences, comme l'embauche, l'intégration, la mobilité et la formation des travailleurs.

### **2.1 LES COMMIS D'ENTREPÔTS**

#### **2.1.1 L'embauche et la rétention des commis d'entrepôt**

Nous avons cherché à savoir comment s'effectue généralement l'embauche pour chacune des fonctions ciblées par l'étude et si les entreprises rencontraient des difficultés à recruter et à retenir le personnel pour ces postes. L'information recueillie auprès des représentants des entreprises consultées nous amène à faire les constats suivants :

- Le recrutement des commis d'entrepôt se fait généralement au moyen de techniques traditionnelles : offre d'emploi dans les journaux ou par Emploi-Québec, agences de recrutement, analyse des demandes d'emploi reçues, le bouche à oreille auprès des employés et des clients.
- Le diplôme n'est pas perçu comme une exigence d'emploi. On préférera embaucher un travailleur déjà expérimenté. La majorité des entreprises prendront toutefois la peine de vérifier que le candidat sait lire, compter et écrire. Les niveaux d'exigences quant à la maîtrise de ces compétences de base sont cependant très variables. Plusieurs font aussi des vérifications médicales de la forme physique de ces travailleurs afin d'éviter d'embaucher des candidats avec des problèmes de dos.
- Tout le milieu reconnaît que le poste de commis d'entrepôt attire surtout de jeunes hommes habituellement peu scolarisés.
- Dans les grandes villes ou dans les lieux où il y a une forte concentration d'employeurs pour cette main-d'œuvre, le recrutement se révèle assez difficile. La compétition entre entreprises et la mobilité de cette main-d'œuvre créent une situation où les entreprises sont fréquemment ou sinon constamment en recrutement.
- Les nouvelles recrues se voient offrir un poste à temps partiel. Cette catégorie d'employés permet plus de flexibilité à l'entreprise puisque les travailleurs sont utilisés pour répondre à la demande en période de pointe ou les fins de semaine, les congés fériés et les vacances d'été.
- Le taux de roulement des nouveaux employés constitue une préoccupation partagée par tous les employeurs de grande taille ou ceux concentrés dans une même agglomération. Les jeunes sont très mobiles et se tournent, dès qu'ils le peuvent, vers la grande entreprise qui offre de meilleures conditions d'emploi.

- Certaines entreprises évaluent le taux de roulement à 50 % et même plus. Dans certains cas, les employés sont embauchés, formés et abandonnent avant même de travailler parce qu'on ne leur offre pas suffisamment d'heures de travail.
- Ainsi, lorsqu'un employé permanent expérimenté quitte son emploi, il est même difficile de le remplacer parce que la liste d'appel est souvent vide.
- Les grandes entreprises font face à une pénurie de main-d'œuvre particulièrement criante dans les périodes de grande demande comme les fins de semaine, le temps des Fêtes et le temps des vacances d'été.
- Cette pénurie de main-d'œuvre a des répercussions importantes sur les coûts de main-d'œuvre : heures supplémentaires pour compenser le manque de relève, coûts rattachés aux efforts de recrutement et de sélection, coûts de la formation pour assurer l'intégration du travailleur, etc. ;
- Cette situation ne prévaut pas dans les régions surtout dans les entreprises qui ont pris la peine de mieux structurer leurs pratiques de rémunération ou de formation. Les centres de distribution sont perçus comme de bons employeurs et n'éprouvent aucune difficulté de recrutement.
- Dans les entreprises syndiquées, les nouveaux travailleurs embauchés commencent habituellement à temps partiel. Ils sont généralement inscrits sur une liste d'appel. Ce statut affecte leurs conditions de travail. Ils sont payés de 8 \$ à 12 \$/heure selon l'entreprise et ne travaillent qu'à temps partiel, c'est-à-dire sur appel et sans garantie d'un nombre d'heures de travail. Ils travaillent aussi sur le quart de nuit. Ils doivent habituellement attendre longtemps (au moins 2 ou 3 ans) avant d'obtenir un statut permanent et encore plus longtemps avant d'obtenir un poste sur le quart de jour. Dans les petites entreprises, les débutants travaillent aussi sur le quart de nuit, mais bénéficient au moins d'un emploi à temps plein.
- La plupart des candidats recrutés sont sans aucune expérience ni formation adéquate. Les candidats compétents et efficaces sont difficiles à trouver.
- Les principales causes des difficultés à attirer les jeunes vers le métier de commis d'entrepôt sont les suivantes :
  - les salaires à l'entrée parfois peu élevés;
  - les horaires de travail difficiles (travail de nuit, irrégularité de l'horaire, nombre limité d'heures de travail, aucune garantie d'un nombre minimal d'heures de travail, etc.);
  - la localisation de l'entreprise peut constituer un obstacle dans certains cas (éloignement des circuits de transport, par exemple);
  - l'environnement de travail plus ou moins difficile selon le type d'entrepôt ou de produits entreposés (température, humidité);
  - l'exigence constante de productivité;
  - l'image négative du métier.
- Dans les grandes entreprises syndiquées, la main-d'œuvre jugée compétente et détenant trois ans et plus d'ancienneté est généralement stable.

### **2.1.2 L'intégration des nouveaux employés commis d'entrepôt**

Nous avons aussi cherché à documenter les pratiques en place pour assurer l'intégration des nouveaux employés. Les principales façons de faire sont les suivantes :

- Toutes les entreprises consultées prévoient une période d'essai plus ou moins longue à la suite de l'embauche. On met le nouveau travailleur à l'essai et s'il s'adapte rapidement aux méthodes de travail et démontre les compétences voulues, il demeure à l'emploi de l'entreprise.
- Toutes ont mis en place un processus d'intégration plus ou moins structuré qui prend la forme d'accompagnement sur le tas ou de compagnonnage pour amener le travailleur à développer la maîtrise des méthodes de travail et des normes ou standards de productivité en cours dans l'entrepôt. La durée de cette période d'intégration est très changeante selon l'entreprise. Elle peut varier entre quelques heures à près d'un mois.

Lors de la tenue des groupes de discussion dans les grandes chaînes, plusieurs travailleurs ont déploré que l'entraînement à la tâche dispensé lors de la période d'intégration n'était pas suffisant pour permettre aux nouvelles recrues de maîtriser suffisamment les nouveaux outils et méthodes de travail. Selon eux, les nouveaux employés sont trop rapidement laissés à eux-mêmes sans réel suivi. La pression de productivité introduite par les nouvelles technologies augmente les risques d'accident et le manque de suivi ou de soutien ne favorise pas la rétention des employés qui vivent un stress important.

### **2.1.3 La gestion de la formation**

La documentation des pratiques de formation dans le secteur s'est d'abord faite auprès des responsables des ressources humaines des entreprises consultées. Ces données ont été complétées par le biais d'un questionnaire auquel ont répondu huit directeurs d'entrepôt ou d'opération.

Les principales pratiques sont les suivantes :

- Seules les entreprises de taille plus importante (250 employés et plus) ont une personne ou un département responsable de la formation du personnel d'entrepôt. Dans les PME, cette fonction est habituellement assumée par les contremaîtres ou la direction des opérations.
- L'absence de formation initiale de la main-d'œuvre embauchée fait en sorte que les entreprises doivent toutes investir dans la formation des commis d'entrepôt. Cette formation se fait généralement sur le temps de travail et les coûts sont pris en charge par l'employeur.
- Le travail de commis d'entrepôt est perçu par l'ensemble des personnes consultées comme un emploi peu complexe, et ce, même avec les changements technologiques apportés dans les grandes entreprises. Au contraire, les nouvelles technologies sont décrites comme simplifiant le travail à un point tel qu'elles sont plutôt perçues comme des facteurs de démobilitation et surtout de déresponsabilisation des employés. Du

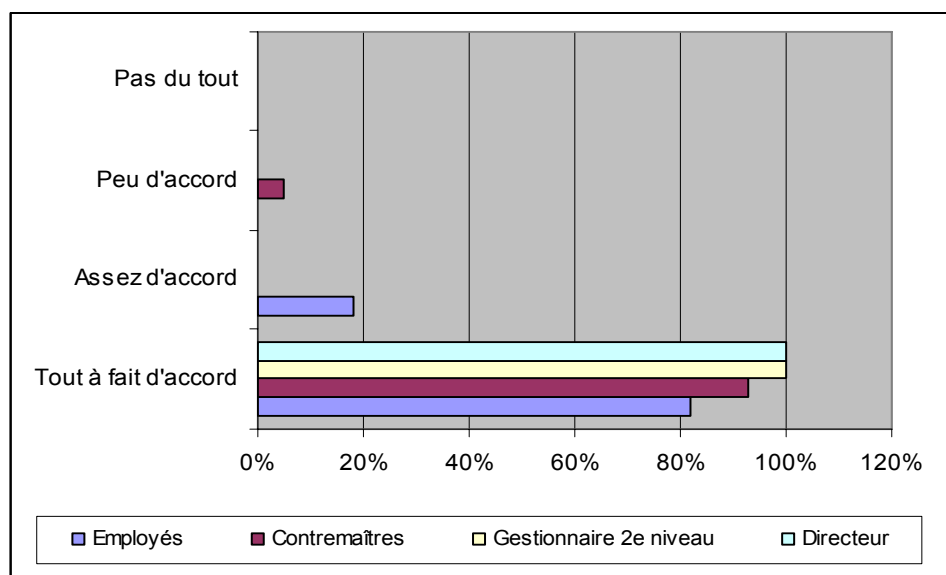
- point de vue des employés, l'informatisation signifie une perte de contrôle sur leur travail. Les ordinateurs indiquent au travailleur quoi faire, quand le faire, où aller et de combien de temps il dispose pour s'acquitter de son travail. Ses mouvements sont suivis par l'ordinateur et sa marge de manœuvre est réduite au strict minimum. Pour les employés, cette situation provoque un stress et une frustration considérable.
- La formation dispensée prend surtout la forme d'un entraînement à la tâche sur les lieux de travail. On y abordera minimalement les méthodes de travail, les mesures de productivité, le fonctionnement des équipements de travail et diverses informations sur l'entreprise.
- Dès qu'un employé change de poste (commis à la réception, préposé à l'expédition, conducteur de chariot élévateur), il reçoit une formation de base visant à l'habilier à exercer la nouvelle fonction de travail à laquelle il est assigné.
- La formation en milieu de travail est plus ou moins encadrée selon la taille des entreprises. La durée de la formation d'initiation à la tâche est variable d'une entreprise à l'autre.
- La formation est toujours dispensée par des formateurs internes (compagnon de travail plus expérimenté ou le plus ancien, formateur interne, contremaître). Dans la grande entreprise, les formateurs internes ont reçu généralement une formation de formateur pour les habilier à mieux encadrer leurs interventions de formation.
- La formation de base est souvent complétée par une formation axée sur la santé et la sécurité visant à diminuer les blessures imputables aux mauvaises méthodes de travail.
- Dans les grandes entreprises, certaines formations diverses pourront s'ajouter : HACEP, SIMDUT, nouvelles technologies, autres au besoin.
- La moitié des entreprises consultées déclarent offrir au moins deux jours de formation par année à leurs employés d'entrepôt. Par contre, le tiers d'entre elles offrent moins d'une journée. Cette offre de formation a touché, pour un bon nombre de ces entreprises, au moins le quart des employés en poste. Dans certains cas, la formation a été offerte à au moins 75 % d'entre eux. La taille de l'entreprise ne semble pas un facteur déterminant dans cette situation. Il semble plutôt qu'il s'agisse d'une façon de faire interne qui n'a rien à voir avec la taille de l'entreprise.
- Les directeurs d'opération consultés se disent « très ou assez satisfaits » de la formation dispensée.
- L'attitude par rapport à la formation est plus positive dans les grandes entreprises que dans les PME même si dans l'ensemble, on peut dire que l'attitude générale est positive.

Nous avons enrichi l'information recueillie par l'ajout d'un sondage auprès d'une cinquantaine de titulaires des principaux postes impliqués dans l'opération d'un entrepôt ainsi que de trois groupes de discussion. Ces données nous renseignent sur la perception de ces différents groupes face à la gestion de la formation dans les entreprises.

Nous avons ainsi pu évaluer la perception qu'a chacun des groupes consultés de l'impact que peut avoir la formation sur la performance de l'entreprise :

- Comme le montre la figure 2, à une exception près, tous les directeurs, gestionnaires de 2<sup>e</sup> niveau, contremaîtres et travailleurs sont « tout à fait d'accord » ou « assez d'accord » pour conclure qu'« investir dans la formation du personnel permet à une entreprise d'être plus performante ».
- Les principaux gains de la formation des travailleurs sont : l'acquisition des meilleures méthodes de travail, une meilleure qualité du travail, une plus grande efficacité du travailleur, la réduction des pertes de temps et de matériel, la diminution des accidents de travail.

**FIGURE 2**  
OPINIONS EN CE QUI CONCERNE L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LA RENTABILITÉ  
D'UNE ENTREPRISE

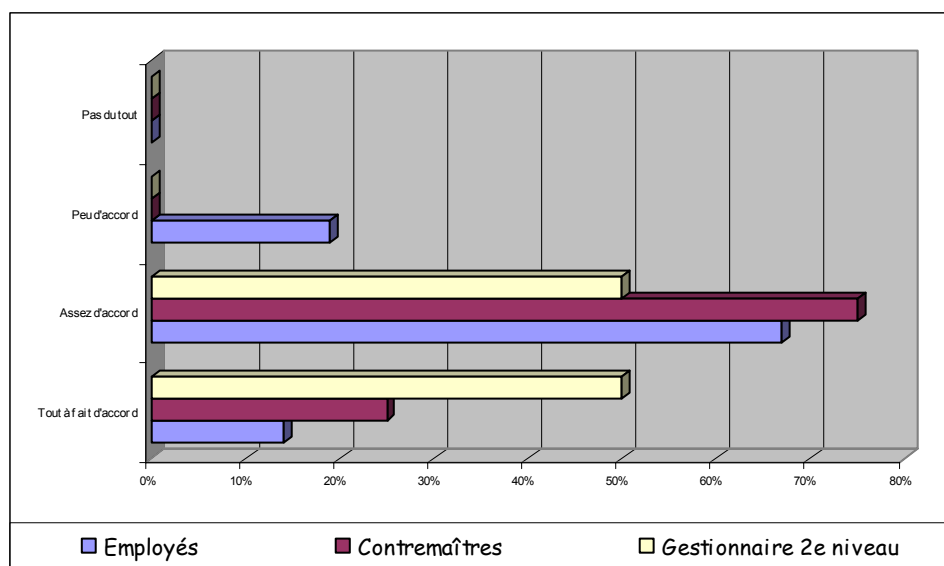


Par ailleurs, 100 % des employeurs consultés disent qu'ils ont un intérêt élevé pour former les employés d'entrepôt. La figure 3 ci-après montre que cette affirmation est partagée par 80 % des travailleurs consultés qui perçoivent effectivement cet intérêt de la part de leur employeur. Toutefois, 20 % des employés nous ont dit être peu d'accord avec cette affirmation. Les données recueillies ne nous permettent pas de tirer des conclusions quant à la provenance de ces derniers.

De même, 80 % des employés sont « assez ou tout à fait d'accord » que les travailleurs sont ouverts à recevoir cette formation. Cet avis est partagé par les directeurs, gestionnaire de 2<sup>e</sup> niveau et contremaîtres. Lors des groupes de discussion, les personnes présentes ont mentionné que lors de changements technologiques, les employés peuvent exprimer certaines résistances. Cette résistance à la formation est, de leur avis, habituellement due à la crainte de répercussions négatives de ces changements sur les travailleurs.



**FIGURE 3**  
**OPINION DE CHACUN DES GROUPES CONSULTÉS QUANT À L'INTÉRÊT**  
**DÉMONTRÉ DES EMPLOYEURS DANS LEUR FORMATION**



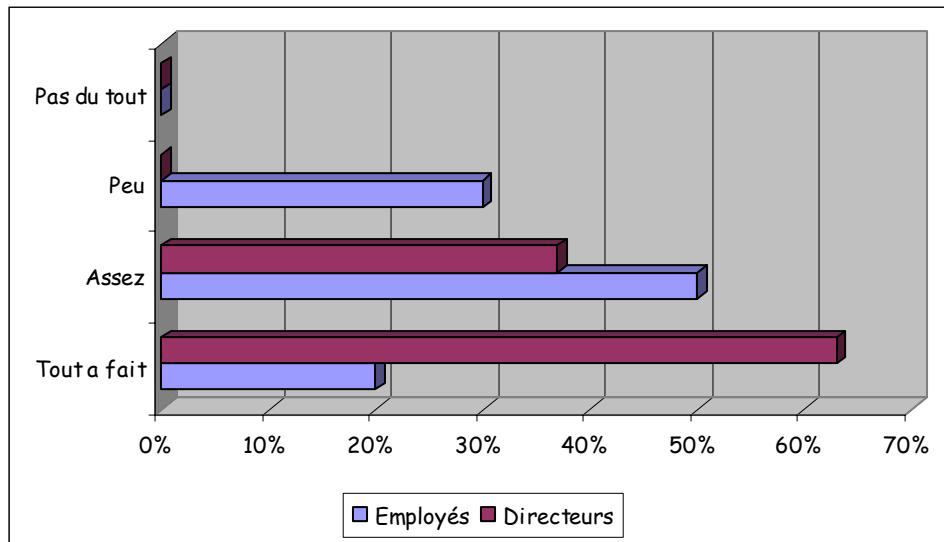
Enfin, plus de 80 % de chacun des groupes consultés seront aussi « assez ou tout à fait d'accord » pour dire que la formation offerte par une entreprise constitue un facteur de rétention du personnel. C'est pourquoi ils considèrent que l'encadrement accordé aux nouveaux travailleurs est un facteur clé pour la rétention et l'intégration adéquate de ceux-ci.

Si tous s'accordent sur l'importance de la formation, qu'en est-il de leur perception quant aux investissements effectivement consentis? Pour les directeurs d'opération, ils semblent tous « assez ou tout à fait d'accord » pour dire que comme employeurs, ils investissent suffisamment dans la formation de leurs employés (Figure 4). Près de 70 % de leurs employés sont du même avis. Pourtant, 30 % se montrent « peu en accord » avec cette opinion. Lors des groupes de discussion, le suivi de la formation a été identifié comme la principale lacune de la formation dispensée. Cet aspect devrait être amélioré ou du moins prolongé afin que tous les employés aient l'opportunité de bien mettre en application les nouvelles compétences acquises. Même si un suivi est fait au niveau du personnel permanent, ce n'est vraisemblablement pas le cas pour le personnel à temps partiel et encore moins pour les occasionnels. Certains des commentaires recueillis dans les questionnaires indiquent aussi que la formation n'est pas assez poussée pour certaines méthodes de travail comme, par exemple, les méthodes d'empilage des marchandises sur les transpalettes ou pour le chargement des camions-remorques. Enfin, plusieurs croient que des rappels périodiques devraient être prévus pour assurer la maîtrise de certaines tâches ou méthodes de travail clés.

Par ailleurs, quel que soit le poste occupé (directeur, gestionnaire 2<sup>e</sup> niveau, contremaître ou employé), on convient dans une proportion de 90 % que les employés sont bien formés pour accomplir leur travail et que la formation reçue est suffisante pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités de façon adéquate. Pourtant, dans les groupes de discussion, lorsque sollicitées à

évaluer le niveau de compétence générale des employés, les personnes consultées ont eu tendance à situer le niveau de maîtrise entre 3 et 3.5 sur une échelle de 5.

**FIGURE 4**  
**OPINION QUANT AU NIVEAU D'INVESTISSEMENT SUFFISANT DE**  
**L'EMPLOYEUR DANS LA FORMATION DES EMPLOYÉS D'ENTREPÔT**



Toutes les entreprises consultées nous ont déclaré fournir une formation initiale à leurs commis d'entrepôt. Comme ces entreprises embauchent généralement une main-d'œuvre non spécialisée, elles doivent minimalement habilitier les travailleurs à accomplir leur travail. Aucune des entreprises consultées, grande ou petite, ne connaissait l'existence des formations de niveau secondaire comme manutentionnaires ou commis à la réception/expédition offertes par le MEQ. Il faut dire qu'il s'agit d'une formation menant à l'obtention d'une attestation de formation professionnelle (AFP) ne comportant aucune formation technique. La formation théorique est principalement axée sur le français, l'anglais et les mathématiques. La partie technique fait plutôt l'objet d'un stage en milieu de travail.

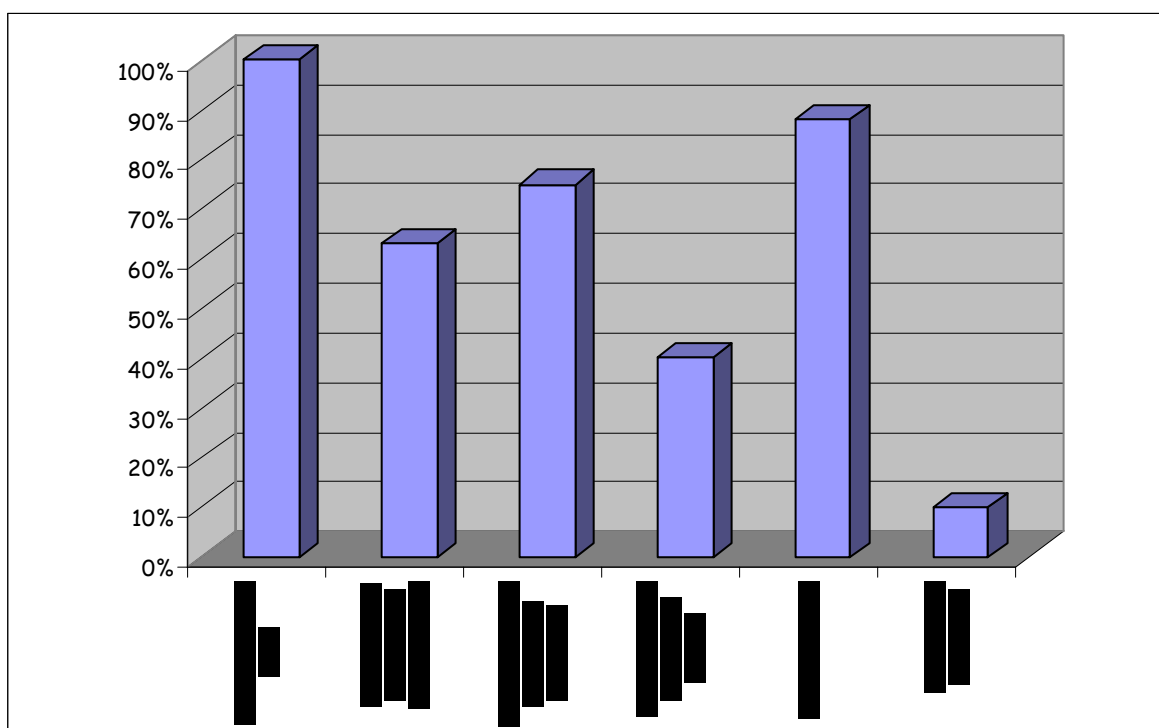
Chaque entreprise a donc conçu son propre programme de formation. Cette formation varie d'une entreprise à l'autre tant au plan du contenu que sur le plan de la structuration. La figure 5 illustre les différents types de formation recensés lors de notre enquête par questionnaire.

La totalité des entreprises consultées a mis en place un programme d'entraînement à la tâche. Généralement, ce programme sera offert à tout nouvel employé embauché comme à tout employé affecté à une nouvelle affectation ou classification. Cette formation touche les méthodes de travail, les procédures internes et les standards de productivité attendus pour le poste.

D'autres éléments de formation font aussi partie des formations offertes à ces travailleurs. Selon l'entreprise, ils pourront faire partie intégrante du programme d'initiation à la tâche ou être dispensés en supplément à cette formation de base. Les principaux types de formation visent donc :

- L'adaptation aux changements technologiques
- La manipulation et la conduite d'équipements spécialisés (chariot élévateur, etc.)
- La salubrité des aliments
- La santé et la sécurité
- La supervision

**FIGURE 5**  
**TYPES DE FORMATION OFFERTE AUX COMMIS D'ENTREPÔT**



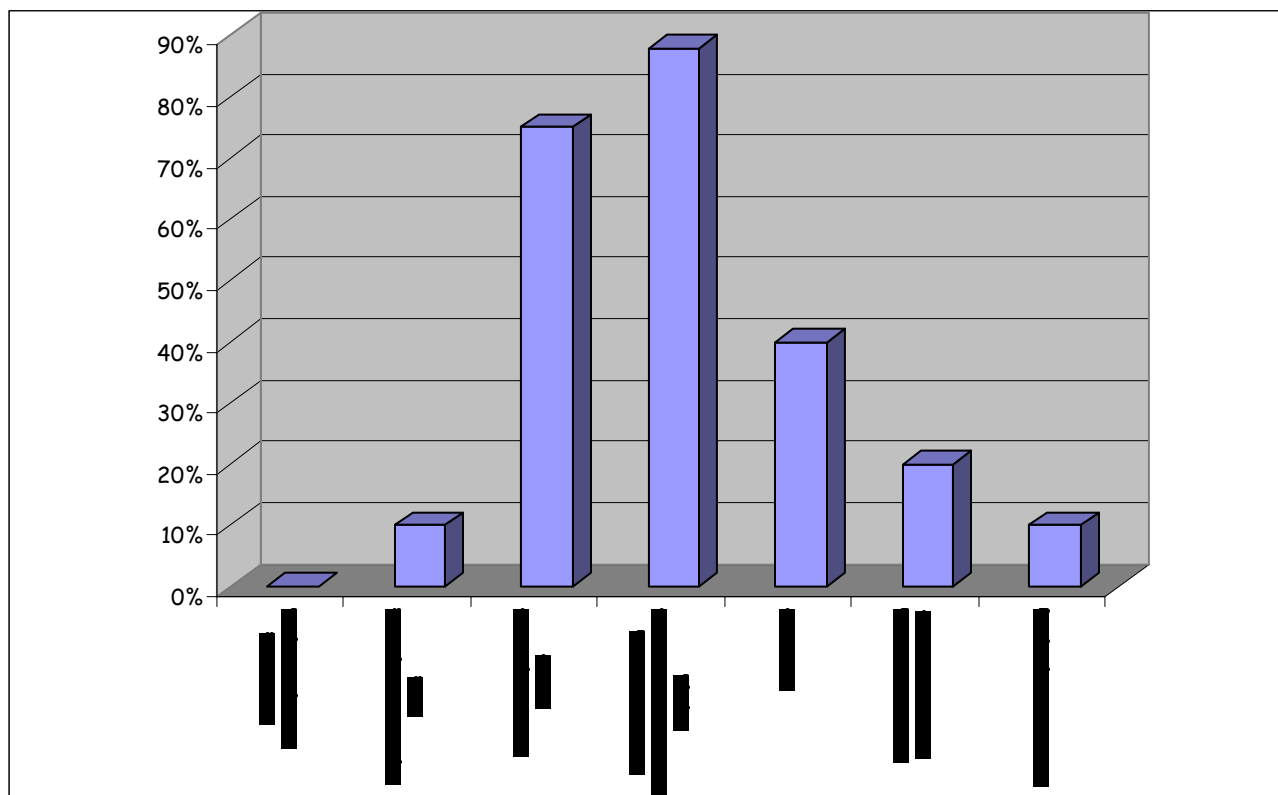
La formation des commis d'entrepôt se fait habituellement sur les lieux de travail. De façon générale, il s'agit d'une formation par compagnonnage.

Dans la petite entreprise, ce compagnonnage sera fait par un employé plus expérimenté qui encadrera l'apprentissage d'un apprenti. On fera généralement appel à un employé avec plus d'ancienneté ou à un employé considéré comme le plus performant. Pour la formation sur les équipements comme les chariots élévateurs, on fera appel aux fournisseurs de ces équipements.

Dans la grande entreprise, la formation est généralement plus structurée. Nous avons pu constater que, de plus en plus, la formation est prodiguée par des ressources internes ayant reçu une

formation de formateurs, et ce, tant pour l'entraînement à la tâche que pour les équipements comme les chariots élévateurs. Les fournisseurs d'équipements accréditent un certain nombre de ressources internes qui, à leur tour, formeront les employés. Cette formule est perçue comme étant plus efficace. Pourtant, d'aucuns s'interrogent sur la crédibilité de la formation dispensée par ces fournisseurs.

**FIGURE 6**  
**PRINCIPAUX INTERMÉDIAIRES POUR DISPENSER LA FORMATION**



En sus de la formation d'initiation pour les nouveaux employés, les directeurs consultés évaluent que les employés bénéficient en moyenne de deux à quatre jours de formation par an. Notons que le nombre de jours de formation n'est pas directement proportionnel à la taille de l'entreprise.

Dans la majorité des entreprises consultées, la formation dispensée se fait en milieu de travail dans le cadre des heures habituelles de travail. Soulignons, par ailleurs, que les deux tiers des employés répondants au questionnaire nous ont dit être « assez et tout à fait d'accord » à investir de leur temps personnel pour se perfectionner.

### **2.1.4 Points saillants sur les pratiques de gestion des ressources humaines touchant les commis d'entrepôt**

L'analyse de la situation en ce qui concerne les pratiques de gestion du personnel dans les entrepôts de distribution alimentaire nous amène à faire ressortir les points suivants :

#### **ATTRACTION ET RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

- Il existe un important problème de pénuries de main-d'œuvre (commis d'entrepôt) dans les grandes entreprises. Ce problème ne semble pas toucher les petites entreprises.
- Cette pénurie est la conséquence d'un fort taux de roulement à l'entrée dans le métier.
- Ce taux de roulement est attribuable à des conditions de travail précaires offertes à ce type de main-d'œuvre qui rendent difficile la rétention des travailleurs :
  - √ Statut d'emploi précaire (liste d'appel, temps partiel ou occasionnel);
  - √ Incapacité des entreprises à garantir un nombre d'heures minimales de travail;
  - √ Compétition entre les entreprises quant aux salaires offerts pour attirer la main-d'œuvre;
  - √ Travail sur le quart de nuit pendant une très longue période (10 à 15 ans) avant de travailler de jour.
  - √ Initiation à la tâche considérée comme insuffisante.
- Cette situation engendre des coûts importants rattachés au taux de roulement de cette main-d'œuvre : recrutement, embauche, formation initiale pour les nouveaux venus et heures supplémentaires pour compenser le manque de main-d'œuvre de remplacement.

#### **INTÉGRATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

- Toutes les entreprises consultées, quelle que soit leur taille ou la région où elles sont localisées, ont instauré un processus d'intégration de la main-d'œuvre nouvellement embauchée.
- Ce processus prévoit une période d'initiation à la tâche et d'intégration à l'entreprise (méthodes de travail, normes de productivité, formation sur les équipements, notions de santé et sécurité, règles de l'entreprise).
- Un processus similaire est prévu dès qu'un employé est affecté à une nouvelle tâche.
- Le niveau de structuration de ces pratiques est cependant variable d'une entreprise à l'autre; dans les entreprises de plus grande taille, la période d'intégration est souvent plus formelle et encadrée par un formateur interne spécialement formé pour former les nouveaux employés; tout nouvel employé bénéficiera d'abord de deux à trois jours de formation.
- Selon plusieurs travailleurs, la durée de la formation pour les nouveaux employés est insuffisante et, surtout, le suivi est déficient.
- Les petites entreprises sont moins structurées et l'intégration se fait plutôt par des compagnons expérimentés, mais non formés.

## FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

- Il y a un large consensus dans le secteur de la distribution alimentaire en gros selon lequel la formation des travailleurs en emploi est importante et nécessaire; les entreprises sont de plus en plus sensibles à l'impact que cette formation peut avoir sur la productivité des travailleurs et sur le nombre d'accidents au travail.
- Dans la grande entreprise, un plan de formation basé sur une analyse des tâches à accomplir est conçu pour chacune des fonctions de travail; lors de changements technologiques, on planifie la formation à dispenser et tous les employés reçoivent une formation visant leur adaptation aux changements; les conventions collectives prévoient une obligation de l'employeur à cet effet.
- En plus de la formation à la tâche, plusieurs grandes entreprises ont prévu des formations particulières en matière de santé et sécurité; nous avons pu constater que la majorité d'entre elles offrent une formation portant sur l'hygiène posturale dans le but de sensibiliser les travailleurs et leur fournir des façons d'éviter les maux de dos. Nous avons pu voir que les petites entreprises étaient sensibilisées au problème sans toutefois être outillées pour intervenir.
- Les fournisseurs d'équipements donnent généralement la formation dans les petites entreprises; par contre, dans la grande entreprise, ils se limitent à former des employés qui seront appelés à former à l'interne les autres employés. Selon le fournisseur, il semble que la formation est plus ou moins de qualité ou bien structurée.

### **2.1.5 Les besoins de formation/perfectionnement**

Dans le sondage par questionnaire, nous avons demandé aux employés si « leur métier est plus complexe aujourd'hui qu'il y a dix ans » et si « le personnel d'entrepôt est plus compétent aujourd'hui qu'il y a une dizaine d'années ». Ces affirmations ne font pas consensus comme le montrent les résultats suivants :

- Les deux tiers des employés considèrent que leur métier est plus complexe aujourd'hui qu'il ne l'était il y a dix ans. Soulignons que la même proportion de répondants est d'avis que le personnel est autant sinon plus compétent qu'il y a dix ans.
- Pour le groupe des directeurs, la même proportion considère que le travail n'est pas plus complexe aujourd'hui. Toutefois, lorsqu'il s'agit d'évaluer la compétence actuelle des employés, plus de 80 % de ces directeurs s'entendent pour dire que le personnel d'entrepôt est plus compétent aujourd'hui qu'il y a dix ans.
- Les employés rencontrés en groupe de discussion reconnaissent que le métier a beaucoup changé et que les compétences requises sont différentes, mais ils ne voient pas le travail comme plus complexe. Au contraire, certains sont même d'avis que les changements technologiques ont plutôt simplifié leur travail et ont accru les exigences de productivité à un point tel qu'ils craignent la robotisation de leur métier. En effet, il faut reconnaître que le travail est de plus en plus géré par le système au détriment de la marge de manœuvre des employés et que les délais beaucoup plus courts pour faire la même quantité de travail mettent beaucoup de pression sur les travailleurs. Le travailleur a donc une compétence générale plus grande, mais l'absence de contrôle sur son travail fait en sorte qu'il ne perçoit pas son travail comme étant plus complexe.

Ainsi, lorsque nous avons demandé aux travailleurs de nous indiquer les tâches avec lesquelles ils se sentaient le moins à l'aise, plus de la moitié n'en voyait aucune. Toutefois, lorsqu'on leur demandait d'indiquer les tâches qu'ils souhaiteraient le plus améliorer, trois besoins principaux sont ressortis :

- Conduite de chariot élévateur
- Montage des commandes (ordre en fonction des produits)
- Méthodes de travail sécuritaires

Notons que le groupe des directeurs convient aussi de ces besoins, mais y ajoute les notions de :

- Formation à la technologie
- Utilisation des logiciels internes
- Manipulation des produits dangereux

**TABLEAU 5**  
**LES SIX PRINCIPALES COMPÉTENCES À AMÉLIORER**

COMPÉTENCES
Conduite de chariot élévateur
Montage des commandes (ordre en fonction des produits)
Méthodes de travail sécuritaires
Formation à la nouvelle technologie
Utilisation des logiciels internes
Manipulation des produits dangereux

## 2.2 LES CONTREMAÎTRES

### 2.2.1 Le recrutement et la sélection des contremaîtres

Bon nombre des entreprises consultées ont dit combler les postes de contremaîtres parmi leurs effectifs. Pour ce faire, elles ont mis en place un processus pour déterminer les qualités nécessaires et identifier ceux qui ont un intérêt à cet égard. Cependant, il n'est pas rare, plus particulièrement dans les grandes entreprises, de recourir à l'externe pour pourvoir ces postes. De plus, comme les postes de contremaîtres à combler sont généralement sur le quart de nuit, la plupart des employés détenant suffisamment d'expérience travaillent sur les quarts de jour. Il est souvent difficile de recruter des volontaires.

Les principaux critères de sélection pour les contremaîtres sont :

- Expérience de la distribution et du milieu syndiqué (selon le cas)
- Connaissance spécifique des produits est un atout
- Critères de scolarité varient selon l'entreprise : Secondaire V obligatoire ou un DEC dans la grande entreprise; dans la PME, il n'y a souvent aucun critère de scolarité
- Connaissances en informatique selon le secteur
- Capacité de leadership

Aucune des entreprises consultées n'a mentionné éprouver des difficultés à pourvoir ces postes. Le taux de roulement semble peu élevé.

### 2.2.2 L'intégration au poste de contremaître

Dans la majorité des entreprises consultées, les contremaîtres sont encadrés, dès leur entrée en poste, soit par leur supérieur ou par un autre contremaître plus expérimenté. L'intégration portera principalement sur les sujets suivants :

- Vision d'ensemble des opérations
- Procédures et systèmes internes (réception, assemblage, expédition)
- Méthodes de travail
- Convention collective
- Normes de productivité
- Santé et sécurité



### 2.2.3 La formation des contremaîtres

Paradoxalement, même si la majorité des responsables des ressources humaines des entreprises détectent des besoins criants de formation pour leurs contremaîtres, dans une proportion de 80 %, les contremaîtres considèrent que leur employeur démontre suffisamment d'intérêt dans leur formation. La totalité d'entre eux considère que leur employeur investit suffisamment dans la formation des contremaîtres et que cette formation leur permet d'assumer adéquatement leurs responsabilités. Les directeurs d'opération consultés semblent en accord avec cette affirmation.

L'étude permet de constater qu'en effet, la majorité des employeurs ont offert diverses activités de formation en plus de la formation d'intégration à la tâche.

Le tableau suivant décrit les principaux types de formation touchant les contremaîtres.

**TABLEAU 6**  
**TYPES DE FORMATION OFFERTE AUX CONTREMAÎTRES**

	Contremaîtres
Initiation à la tâche (méthodes de travail, procédures internes, etc.) et à l'entreprise	88 %
Adaptation aux changements technologiques	75 %
Formation sur les équipements spécialisés (fonctionnement, procédure d'utilisation, entretien, etc.)	88 %
Formation sur la salubrité des aliments	50 %
Santé et sécurité	88 %
Formation en supervision	75 %

Lors de nos entrevues avec les responsables des ressources humaines, nous leur avons demandé en quoi consistait la formation en supervision dispensée. Voici une liste des principales thématiques de supervision pour lesquelles les contremaîtres ont reçu de la formation :

- Coaching
- Communication/leadership
- Travail d'équipe
- Animation de réunion
- Gestion des employés
- Comment rencontrer des employés difficiles
- Évaluation de rendement
- Résolution de problèmes
- Gestion de la discipline
- Santé et sécurité
- Harcèlement

Dans la grande entreprise, cette formation est beaucoup plus structurée et prend souvent la forme d'un plan de formation précis bâti à la suite de l'évaluation de rendement de chaque contremaître. Un plan annuel est ensuite conçu sur la base des besoins communs. Les directeurs d'opération consultés évaluent à environ quatre jours par année le temps investi dans la formation de leurs contremaîtres. Certaines des formations sont dispensées par des ressources internes alors qu'un petit nombre sont offertes par des consultants externes.

Dans les entreprises de plus petite taille, la formation est généralement moins structurée et, sauf exception, ne fait pas partie intégrante d'un plan annuel de formation. Les contremaîtres bénéficieront tout de même d'environ deux à trois jours de formation par année. Pour cette formation, les entreprises feront principalement appel à des formateurs internes ou encore à des firmes externes dont l'offre de formation leur semble répondre à leurs besoins.

**TABLEAU 7**  
**PRINCIPAUX INTERMÉDIAIRES DISPENSATEURS DE FORMATION**  
**POUR LES CONTREMAÎTRES**

	Contremaîtres
Établissement d'enseignement privé	10 %
Organisme d'enseignement public (commission scolaire, cégep, autres)	10 %
Formateurs spécialisés internes	63 %
Formation sur le tas ou compagnonnage par un autre employé	50 %
Fournisseurs	10 %
Formateurs externes ou consultants spécialisés	50 %
Centre local d'emploi (CLE)	10 %

Lors des groupes de discussion, plusieurs travailleurs des grandes entreprises ont fait allusion au besoin pour les contremaîtres d'accroître leurs connaissances quant au fonctionnement des nouvelles technologies en place. Selon eux, compte tenu de l'impact de l'ECR sur les modes d'organisation des centres de distribution (approvisionnement continu, échange électronique des données, gestion par groupe de référence, etc.), il leur apparaît essentiel que les contremaîtres acquièrent des compétences techniques plus poussées sur le système d'ECR afin d'en mieux comprendre le fonctionnement et d'être mieux placés pour l'expliquer aux employés. Une compréhension plus rationnelle de ce système, au lieu d'une approche intuitive, permettrait sûrement une meilleure gestion des changements apportés par ces nouvelles technologies.

En conclusion, même s'il est clair que la priorité mise sur l'acquisition de compétences de gestion est essentielle, il semble que les entreprises en implantation des nouveaux changements technologiques devraient s'assurer que leurs contremaîtres sont en mesure de communiquer clairement les changements en cours. Il en va de leur crédibilité ainsi que du climat de travail.

## **2.3 LES GESTIONNAIRES DE 2<sup>E</sup> NIVEAU**

Rappelons que ces postes n'existent que dans la grande entreprise de distribution alimentaire. Ces gestionnaires jouent cependant le même rôle que celui qui est accompli par le directeur d'opération ou même le contremaître d'une petite entreprise.

Ce groupe présente beaucoup d'affinités avec celui des contremaîtres. La différence se situe principalement sur le plan du nombre de personnes à sa charge et sur la marge de manœuvre dont il dispose sur la logistique de son secteur d'activités.

### **2.3.1 La sélection des gestionnaires de 2<sup>e</sup> niveau**

De même que pour les contremaîtres, la majorité des entreprises consultées favorisent la promotion à l'interne. Il n'est donc pas rare que ce poste soit affiché à l'interne et qu'il soit attribué à un contremaître d'expérience qui a démontré ses capacités au chapitre de la logistique. Les exigences à la sélection seront habituellement :

- DEC, idéalement en administration, avec 5 à 7 années d'expérience comme contremaître. Certaines entreprises recherchent des diplômés universitaires à cette fonction.
- Capacité en matière de gestion des ressources humaines

Pourtant, certaines des personnes consultées nous ont laissé entrevoir que les anciens contremaîtres éprouvent plus de difficultés à s'adapter aux pressions d'efficacité et au changement de culture s'opérant depuis quelque temps dans les entrepôts. Cela explique probablement le choix de certaines entreprises de recruter, de plus en plus, ces personnes à l'externe.

Les exigences et attentes par rapport à ce poste sont de plus en plus élevées.

### **2.3.2 La formation des gestionnaires de 2<sup>e</sup> niveau**

La formation dispensée aux gestionnaires de 2<sup>e</sup> niveau nous est apparue très similaire à celle offerte aux contremaîtres. En effet, plusieurs des grandes entreprises offrent des formations communes à leurs gestionnaires de 2<sup>e</sup> niveau et à leurs contremaîtres. Cette formation est principalement axée sur la gestion des ressources humaines.

Toutefois, à la lumière des changements en cours et de ceux à venir, il devient essentiel, à nos yeux, que ces gestionnaires soient mieux habilités à gérer les nouveaux systèmes en place. Ces changements ont non seulement un impact sur la façon de gérer les employés, mais aussi sur les modes de gestion et d'organisation des centres de distribution.

### **3. L'OFFRE DE FORMATION DANS LE MARCHÉ DE L'ÉDUCATION**

L'étude poursuivait aussi l'objectif de décrire l'offre de formation accessible aux métiers visés.

#### **3.1 L'OFFRE DE FORMATION INITIALE AU SECONDAIRE EN DISTRIBUTION ALIMENTAIRE**

Deux programmes de formation de niveau secondaire menant à une Attestation de formation professionnelle (AFP) ont été retenus comme présentant une certaine proximité avec le métier de commis d'entrepôt :

1. Manutentionnaire général (7094)
2. Commis à la réception et à l'expédition (7001)

Toutefois, l'essentiel de la formation dispensée prend la forme d'un stage en milieu de travail. Les apprentissages spécialisés se font en entreprise et la formation générale en établissement scolaire : anglais, français, mathématique et préparation à l'emploi.

Cette formation est accessible à toute personne ayant complété un secondaire II. Les programmes de formation répondent à des besoins locaux d'emploi définis par les entreprises et Emploi-Québec, par ses centres locaux d'emplois (CLE).

#### **Manutentionnaire**

Trois programmes de formation du même type mènent à l'exercice de ce métier :

- Manutentionnaire dans une entreprise de transformation
- Manutentionnaire de pâtes et de papiers
- Manutentionnaire général, manutentionnaire générale

À la lecture de la description de ces programmes, il est évident que cette formation n'est aucunement adaptée aux besoins de la formation de commis d'entrepôt, particulièrement pour les préparateurs de commandes.

Cependant, il pourrait être intéressant de vérifier la possibilité que ce programme soit adapté à la réalité des centres de distribution alimentaire puisqu'il l'a été pour d'autres secteurs.

## **Commis à la réception et à l'expédition**

Ce programme de formation dont la durée varie de 725 à 900 heures conduit aussi à une Attestation de formation professionnelle (AFP). Tout comme la formation visant les manutentionnaires, ce programme propose 300 heures de formation portant sur l'apprentissage du français, de l'anglais et des mathématiques. Enfin, 425 heures de stage en milieu de travail viennent compléter cette formation. Cette formation n'est aucunement spécifique aux fonctions de travail dans les entrepôts de produits alimentaires et demeure très générale. En fait, c'est le stage qui donnera toute la couleur à la formation reçue.

En novembre 2001, le ministère de l'Éducation (MEQ), à la demande du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), a procédé à une enquête dans le but d'évaluer l'intérêt et la pertinence de ce programme pour le secteur de l'alimentation. Cette enquête a été réalisée auprès des responsables de programme ainsi qu'auprès d'entreprises ayant reçu les élèves en stage de formation.

Les résultats de cette étude tendent à démontrer que les entreprises sont satisfaites du travail effectué en stage et que plus de la moitié de ces entreprises ont embauché les diplômés. Environ 10 % de ces entreprises oeuvrent dans le secteur de l'alimentation. L'étude ne précise cependant pas quelles entreprises et dans quel sous-secteur de l'alimentation. Selon les responsables de programmes, le degré de satisfaction des employeurs oeuvrant dans le secteur de l'alimentation est comparable à celui de l'ensemble des employeurs.

### **3.2 L'OFFRE DE FORMATION CONTINUE POUR LES COMMIS D'ENTREPÔT**

#### **Programme d'insertion socioprofessionnelle (ISP) en Manutention/Réception-Expédition**

Le Centre multiservice de Sainte-Thérèse offre un programme de formation continue « ISP Manutention/Réception-expédition ». Dans le cadre de ce programme, les étudiants reçoivent une formation sur les thèmes suivants :

- Gestion des stocks, distribution et manutention sécuritaire
- Conduite de chariot élévateur (théorie et pratique)
- SIMDUT
- Préparation au marché du travail

Ce programme d'insertion socioprofessionnelle prévoit des stages en milieu de travail de 120 heures, soit quatre semaines.

Une nouvelle cohorte a complété son stage en avril dernier. Nous suggérons qu'un suivi soit fait pour connaître le niveau de succès de ce programme.

## **Attestation d'études professionnelles (AEP) en manutention**

Des discussions sont en cours pour développer une formation de manutentionnaire propre aux entrepôts. Cette formation mènerait à l'obtention d'une attestation d'études professionnelles (AEP) du ministère de l'Éducation du Québec. Le projet est intéressant puisque l'association du comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMOCA) dès le début de processus pourrait assurer l'adaptation du programme aux besoins du secteur de la distribution alimentaire.

### **3.3 L'OFFRE DE FORMATION INITIALE DE NIVEAU COLLÉGIAL**

L'offre de formation initiale au collégial pour le secteur de la distribution alimentaire est inexistante. Une seule formation se rapproche des activités du secteur en ce sens qu'elle traite d'entreposage et de transport. Il s'agit du programme de Techniques de la logistique et du transport (Code 410.A0) de 2 445 heures. Toutefois, à l'étude des objectifs poursuivis par ce programme, il est clair que l'orientation première de ce programme est le transport et non l'entreposage.

### **3.4 L'OFFRE DE FORMATION CONTINUE DE NIVEAU COLLÉGIAL**

L'offre de formation continue au niveau collégial offre une multitude d'opportunités de formation dans le domaine de la gestion. Plusieurs d'entre elles sont des formations de courte durée menant à l'obtention d'attestation d'études collégiales (AEC).

Le MAPAQ propose aussi une liste de formations disponibles pour le secteur de la transformation et de la distribution alimentaire. La liste des activités de formation est trop longue pour être incluse dans ce document<sup>5</sup>.

Les services de formation continue de plusieurs collèges offrent une AEC en Gestion de commerce et le Cégep de Saint-Hyacinthe offre une AEC en Gestion de département de marché d'alimentation. Ces formations s'adressent aux gestionnaires, mais sont orientées sur la gestion d'un commerce de détail ou d'un commerce en alimentation.

Quant aux formations de nature technique, il n'existe aucun programme adapté aux besoins du secteur de la distribution alimentaire.

### **3.5 L'OFFRE DE FORMATION CONTINUE DE NIVEAU UNIVERSITAIRE**

Plusieurs programmes de gestion sont accessibles tant en formation initiale qu'en formation continue. Le MAPAQ présente sur son site un inventaire des différentes formations en gestion existantes. Cependant, aucune de ces formations ne touche directement les aspects techniques de l'approvisionnement, de l'entreposage et de la distribution alimentaire.

Trois programmes courts universitaires, offerts dans trois institutions différentes, retiennent néanmoins notre attention.

---

<sup>5</sup>Le document est disponible sur le site du MAPAQ à l'adresse suivante : [http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/9FBC1384-89E4-488C-93E5-F0CC050497DD/0/formation\\_continue.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/9FBC1384-89E4-488C-93E5-F0CC050497DD/0/formation_continue.pdf)

1. Université du Québec à Montréal (UQÀM)  
Gestion de magasins de détail en alimentation

L'Association des détaillants en alimentation (ADA), en partenariat avec l'École des sciences de la gestion de l'UQÀM, a développé un programme court de formation universitaire de premier cycle en Gestion des magasins de détail en alimentation. Ce programme s'adresse aux propriétaires et gestionnaires des magasins d'alimentation ainsi qu'à leur relève. Les objectifs de ce programme sont d'améliorer leurs compétences et de faire face aux exigences du marché, de la concurrence, des nouvelles technologies et des réglementations de plus en plus complexes.

2. École des Hautes Études Commerciales (HEC)  
Certificat en commerce de détail et distribution

Ce programme mène à l'obtention d'un certificat en commerce de détail et distribution. Ses objectifs sont de familiariser les étudiants avec les théories et les pratiques les plus récentes dans le domaine des opérations et de la production. La clientèle visée touche principalement les gestionnaires des commerces de détail.

3. Université de Laval — Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation  
Certificat en distribution et marchandisage alimentaires

Cette université offre un programme de premier cycle visant l'acquisition d'une vision globale du secteur de la distribution alimentaire. Il s'agit d'une formation à distance. La Faculté offre aussi un microprogramme en distribution alimentaire menant à l'obtention d'une attestation d'études de premier cycle. Cette formation a été conçue pour tous ceux qui interviennent dans le processus de distribution alimentaire incluant les grossistes.

Il pourrait être intéressant de contacter les responsables de ces programmes avec l'objectif de poursuivre le partenariat et de l'élargir de façon à y inclure plus spécifiquement les dimensions reliées à l'entreposage et à la distribution alimentaire.

### 3.6 L'OFFRE DE FORMATION PAR LES FOURNISSEURS

Dans le secteur, il est de pratique commune que la formation sur les équipements soit encadrée par les fournisseurs. Cette coutume continue à se perpétuer dans les entreprises de petite taille qui négocient la formation de leur personnel lors de l'achat de leurs équipements. Dans les grandes entreprises, l'approche a évolué. Elles exigent maintenant du fournisseur qu'il accrédite certains membres de leur personnel qui seront responsables de la transmission de la formation à l'interne. Cette façon de faire leur donne un meilleur contrôle sur la formation dispensée à leur personnel.

Pourtant, le doute existe et plusieurs remettent en question la crédibilité de certaines formations offertes par les fournisseurs.

### 3.7 ANALYSE DE L'OFFRE DE FORMATION

Comme nous pouvons le constater, l'offre de formation pour les métiers du secteur de la distribution alimentaire n'existe pas vraiment pour les entreprises de distribution alimentaire. L'offre de formation accessible est trop générique, particulièrement dans les cas où plusieurs changements technologiques affectent les emplois dans les entrepôts de distribution. Force est de constater que dans les emplois où le volet technique importe, cette formation ne répond pas aux réalités des centres de distribution. Il n'est donc pas surprenant que les grandes entreprises se soient dotées de programmes de formation à l'interne. Pour répondre réellement aux besoins, les programmes de formation offerts par le réseau de l'éducation devraient être adaptés spécifiquement aux défis du secteur de l'entreposage des produits alimentaires.

Toutefois, en ce qui concerne les formations en supervision ou en gestion des ressources humaines, le réseau scolaire offre une grande variété de possibilités. L'offre de formation continue universitaire suscite un intérêt particulier. Les programmes courts proposés par l'Université du Québec à Montréal, l'Université Laval ainsi que par l'École des Hautes Études Commerciales offrent des formations en lien avec le secteur de l'alimentation. Mais ces programmes ne traitent pas de façon détaillée des spécificités de l'ECR (approvisionnement continu, échange électronique de données, gestion par groupe de référence, consolidation et centralisation de la fonction de distribution, modes d'organisation des centres de distribution, etc.). Il pourrait donc être intéressant d'envisager un nouveau partenariat avec l'un de ces établissements afin de prévoir l'intégration de ces contenus essentiels à la compréhension de cette stratégie de réduction des coûts pour l'ensemble de la chaîne de distribution alimentaire.



#### 4. CONSTATS GÉNÉRAUX

Les **besoins de formation** sont nombreux et fort diversifiés puisque le secteur de la distribution alimentaire de gros est en profond changement. Malgré les coûts que cela comporte, les employeurs et les travailleurs sont convaincus que la formation continue est importante et qu'elle doit être encouragée par tous les moyens possibles. C'est pourquoi, quelle que soit l'entreprise, des investissements sont faits, sans exception, dans la formation des travailleurs, soit pour les habiliter à accomplir efficacement leur travail, soit pour assurer l'utilisation adéquate des équipements ou encore pour leur permettre de s'adapter aux changements technologiques mis en place.

Cette étude nous amène cependant à constater que la formation constitue une problématique particulière pour les entreprises de petite taille qui n'ont pas les ressources humaines spécialisées pour encadrer la gestion de la formation de leurs employés. Dans les grandes entreprises, même si la gestion de la formation demande quelques améliorations, la principale problématique de main-d'œuvre rencontrée en est plutôt une **d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre**. Cette situation est vraisemblablement due aux conditions de travail offertes aux nouveaux employés et à la compétition féroce qu'elles se livrent entre elles pour cette main-d'œuvre.

##### PROBLÉMATIQUE 1 : L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LES GRANDES ENTREPRISES

L'ensemble des grandes entreprises, c'est-à-dire Colabor, Métro, Provigo et Sobeys, rapportent un fort taux de roulement de leur personnel à temps partiel. Ces entreprises ont de plus en plus de difficulté à attirer et à conserver cette main-d'œuvre essentielle pour soutenir la demande en période de pointe. Ainsi, elles sont constamment en recrutement afin de répondre à la demande.

Cette problématique **d'attraction et de rétention** ne peut trouver de solutions que dans la modification de règles du jeu déjà bien intégrées, tant dans la culture patronale que dans la culture syndicale. Dans leur quête d'efficacité, les entreprises ont contribué à créer des conditions de travail précaires afin d'obtenir la flexibilité opérationnelle dont elles ont besoin pour demeurer compétitives et satisfaire les exigences des consommateurs. Par ailleurs, face aux impacts des fusions et des rationalisations, les syndicats cherchent, quant à eux, à limiter les effets négatifs de ceux-ci en protégeant les emplois des travailleurs permanents par l'application de la règle d'ancienneté. Ainsi, dans plusieurs entrepôts, on a vu de multiples déplacements de main-d'œuvre (« bumping ») pour permettre l'intégration des employés touchés par les fusions. C'est ainsi qu'a été créé un goulot d'étranglement affectant le nombre d'heures que peut travailler un travailleur inscrit sur la liste d'appel. L'ensemble des conditions créées (quart de nuit, sur appel, pas de minimum d'heures garanties, salaires peu élevés) par ces situations a contribué à rendre le métier de commis d'entrepôt peu attrayant. Pourtant, elles entraînent un coût très important pour les entreprises en recrutement (annonces, agences, etc.) pour trouver des postulants, en sélection (entrevues, examens médicaux, etc.) et en formation (entraînement à la tâche, formateurs, perte de productivité, etc.). De plus, les conditions entourant le travail à temps partiel ont un impact non négligeable sur le moral et la loyauté des employés.

La solution à ce problème ne peut passer que par des réajustements d'organisation. Les entreprises concernées doivent se pencher sur la question et évaluer si elles sont toujours prêtes à assumer le prix à payer pour obtenir la flexibilité opérationnelle désirée. Elles doivent déterminer s'il est plus approprié, dans le contexte d'une stratégie de contrôle des coûts, de fonctionner avec un taux de roulement élevé ou de mettre en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines visant la conservation et la stabilité des employés à temps partiel. Leur défi consiste donc à établir quel devrait être le ratio optimal d'employés à temps partiel par rapport au temps plein.

Si les entreprises choisissent d'investir dans le maintien en poste des employés à temps partiel, elles devront accroître les efforts permettant d'intégrer pleinement ces employés dans leurs stratégies de planification et de gestion des ressources humaines. Les efforts déployés devraient viser à établir des horaires de travail régulier qui tiennent compte des besoins personnels et familiaux des employés et ainsi offrir à ces employés un environnement et des conditions de travail plus stables. Enfin, elles devraient s'assurer de consacrer autant de temps pour l'intégration et la formation des employés à temps partiel que pour celle des employés à temps plein.

## **PROBLÉMATIQUE 2- LA GESTION DE LA FORMATION DANS LES PME DU SECTEUR**

L'étude permet de mettre en lumière l'importance accordée à la formation dans la majorité des entreprises consultées. La problématique de **formation** varie selon la taille des entreprises. Dans les grandes entreprises, la formation est déjà assez bien structurée et les principales personnes concernées (direction, gestionnaires et employés) se déclarent en majorité « assez ou très satisfaits » de la formation reçue. Dans les entreprises indépendantes, généralement de plus petite taille, une minorité dispose d'un plan de formation. Même si elles investissent dans le développement des compétences de leurs employés, la formation dispensée est beaucoup moins structurée que chez leurs concurrents de plus grande taille dotés d'un service de formation corporatif.

Les formations sur les équipements et la technologie diffèrent d'une entreprise à l'autre parce qu'elles n'implantent pas les changements au même rythme et qu'elles ne recourent pas aux mêmes fournisseurs. Quelle que soit leur taille, elles recourent habituellement à leur fournisseur pour dispenser la formation directement aux employés (PME) ou lui demandent de certifier des formateurs qui eux formeront leurs collègues de travail (grande entreprise). Il serait donc difficile pour le comité sectoriel de proposer des formations génériques répondant à ces besoins divers. Il importe de tenir compte de ce qui se fait déjà comme formation et de tous les acteurs déjà actifs dans la formation des commis d'entrepôt. Même si certains dirigeants soulèvent des doutes quant à la crédibilité de la formation dispensée par le fournisseur d'équipements, il n'est pas certain que le comité sectoriel soit en position d'intervenir auprès de ces derniers.

### **PROBLÉMATIQUE 3- LA FORMATION DES GESTIONNAIRES**

Considérant qu'il se dégage un consensus sur le fait que les postes de gestionnaires se sont beaucoup complexifiés au cours des dix dernières années, il est primordial que les entreprises s'assurent de développer les compétences de leurs contremaîtres et de leurs gestionnaires de 2<sup>e</sup> niveau.

Les défis de formation des gestionnaires sont de nature technique, mais aussi axés sur le développement des compétences de supervision du personnel. Considérant les nombreux changements en cours et de ceux à venir, il est primordial que ces gestionnaires soient mieux habilités à gérer les nouveaux systèmes en place. Ces changements ont non seulement un impact sur la façon de gérer les employés, mais aussi sur les modes de gestion et d'organisation des centres de distribution. Il est donc essentiel que les gestionnaires soient en mesure de bien contrôler ces systèmes pour être en mesure de mieux en gérer les impacts et de maintenir la mobilisation de leurs employés.

## 5. PISTES D'ACTION

Le rôle du comité sectoriel est de contribuer à mettre en œuvre divers moyens pour soutenir les entreprises relativement à leurs problématiques de main-d'œuvre. Les actions que pourrait prendre le comité sectoriel doivent donc viser trois problématiques différentes : la pénurie de main-d'œuvre ressentie par les grandes entreprises, la gestion de la formation surtout dans les entreprises de plus petite taille et la formation des gestionnaires de 2<sup>e</sup> niveau.

Avant de décider quelles actions il voudra entreprendre, le comité sectoriel devra toutefois répondre à cette question : « Jusqu'où le comité peut-il s'impliquer pour soutenir les entreprises dans chacune des problématiques soulevées? »

Nous suggérons ici quelques pistes d'interventions pouvant être mises de l'avant afin de répondre aux principaux besoins identifiés dans ce rapport.

### **PISTE D'ACTION 1 : L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS**

Pour soutenir les entreprises dans leurs efforts d'intégration de leur main-d'œuvre, le comité sectoriel pourrait contribuer à la conception et à l'élaboration d'outils de gestion des ressources humaines favorisant l'intégration et la formation tant des travailleurs à temps partiel que ceux travaillant à temps plein. Ces outils pourraient être :

- Un guide d'intégration type afin de les aider à mieux structurer leur processus d'intégration et de suivi de l'apprentissage des nouveaux employés.
- Une analyse des tâches critiques nécessitant un suivi ou des rappels de formation.
- Un répertoire des différents cours ou programmes offerts en formation continue afin de faciliter le choix et la sélection des ressources en formation.
- Un guide de formation des formateurs ou des compagnons à l'interne afin d'uniformiser et d'améliorer la qualité de la formation dispensée.
- Un prospectus sur les principes généraux à respecter pour monter une commande en fonction des types de produits et de la taille des caisses.
- Évaluer les programmes existants sur la conduite des chariots élévateurs et assembler un programme de certification volontaire conjointement avec l'industrie et le rendre transférable partout au Québec.

Ces outils seraient utiles à l'ensemble des entreprises du secteur quelle que soit leur taille.

## **PISTE D'ACTION 2 : LA FORMATION DES EMPLOYÉS D'ENTREPÔT**

Pour aider les PME du secteur à mieux encadrer leurs efforts de formation, le CSMOCA pourrait examiner différentes mesures. Nous en suggérons ici quelques-unes :

- Élaborer des outils simples, mais efficaces afin d'aider les entreprises à mieux gérer la formation de leurs employés. Les outils suggérés sont : une fiche d'identification des besoins de formation pour chacun des postes de travail dans l'entrepôt, une liste des tâches critiques nécessitant un suivi ou des rappels de formation et un guide présentant un processus simple de gestion de la formation.
- Élaborer un guide faisant état d'une description des principales tâches ou méthodes de travail sécuritaires pour chacun des postes de travail (receveur, préparateur de commandes, conducteur de chariot élévateur, préposé à l'expédition) et l'accompagner d'un cahier d'apprentissage et d'un guide de compagnonnage sur le modèle, par exemple, des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) d'Emploi-Québec.
- Concevoir une vidéo accompagnée d'un guide de formation sur les différentes techniques de manipulation de charge afin d'éviter les blessures ou les accidents. (Ce type de formation existe déjà dans les grandes entreprises.)
- Faire connaître les programmes de formation et de stages offerts dans le réseau de l'éducation.

## **PISTE D'ACTION 3 : LES COMPÉTENCES DES CONTREMAÎTRES ET DES GESTIONNAIRES DE 2<sup>E</sup> NIVEAU**

Dans le contexte qui nous concerne, il ne semblerait pas avisé d'exiger des contremaîtres en poste de s'inscrire à un programme de gestion dispensé par un établissement scolaire. Considérant les critères de sélection des contremaîtres, il est fort peu probable que ceux-ci soient tentés par la perspective d'un retour aux études. La meilleure approche demeure donc la formation à l'interne ou les programmes courts ou ateliers intensifs offerts dans le réseau de l'éducation. Cette formation ne devrait pas, toutefois, être axée uniquement sur la gestion des ressources humaines et la santé/sécurité. Non pas que ces formations ne soient pas importantes, au contraire. Cependant, pour être en mesure de supporter les changements technologiques en cours, les contremaîtres doivent être en mesure de bien comprendre ces changements et, surtout, être capables de les expliquer clairement à leurs employés. Il en va de leur crédibilité et du climat de travail.

Dans le cas des gestionnaires de 2<sup>e</sup> niveau, il est clair que les critères de sélection auraient intérêt à être rehaussés afin d'embaucher des gestionnaires détenant un niveau de compétences suffisant pour être en mesure de relever l'ensemble des défis de gestion auquel ils sont confrontés. Dans une telle perspective, les programmes de formation universitaire offrent une opportunité intéressante de structurer un programme court axé sur la gestion de l'approvisionnement et de la distribution en gros.

- Nous suggérons donc d'envisager la possibilité d'un partenariat pour structurer un programme court de formation des gestionnaires du domaine de la distribution alimentaire.



## ANNEXE - LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES

*Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cette étude.*

**M<sup>ME</sup> KATHIE DENEALT**

Directrice - Centre de formation & Développement et Services aux employés - Provigo

**M<sup>ME</sup> ISABELLE HUOT**

Conseillère, Formation et développement organisationnel  
Sobeys

**MME MANON GRÉGOIRE**

Directrice des ressources humaines  
Colabor

**M. ÉRIC SÉGUIN**

Directeur, Projets et développement  
Distribution, Sobeys

**M. MICHEL TURNER**

Directeur des ressources humaines  
Services corporatifs  
Épiciers unis Métro-Richelieu inc.

**MME MANON SIMARD**

Agente de ressources humaines  
Sobeys

**M. BERTRAND SOUCY**

Gérant  
Bœuf Mérite  
Épiciers unis Métro-Richelieu inc.

**M. PIERRE PARENT**

Conseiller - Ressources humaines  
Distribution, Sobeys

**MME JANIE BELL**

Gérante RH  
MÉTRO NEWTON

**MME ISABELLE DAOUST**

Conseillère RH  
PROVIGO

**M. PIERRE DESROCHERS**

Directeur RH  
PROVIGO

**M. RICHARD GUINDON**

Directeur des opérations  
Dubé & Loiselle inc.

**M. BRUNO RODRIGUE**

Directeur des opérations  
Fruits et Légumes Beauport inc.

**M. PIERRE CHÉNARD**

Chef Entrepôt  
Distribution alimentaire Rousse.

**M. GUY GOUIN**

Directeur des ventes  
Marcotte alimentation &  
poissonnerie

**M. FRANÇOIS LEDUC**

Directeur des ressources humaines  
De La Chevrotière Ltée

**M. LOUIS TREMPE**

Président  
Distribution Québec Centre

**M. MARC NADEAU**

Directeur général  
NADOR inc