

**Promouvoir et encourager la
formation
dans l'industrie canadienne de la
vente au détail et en gros de
produits alimentaires**

Table des matières

	Page
I. Historique et objet	1
II. Aperçu des modèles de formation.....	2
1. Approches des détaillants de produits alimentaires et autres ..	3
<i>Petits Épiciers indépendants/petites chaînes</i>	<i>3</i>
<i>Plus gros détaillants ou chaînes de détaillants</i> <i>et de grossistes en alimentation</i>	<i>5</i>
2. Approches sectorielles canadiennes.....	7
<i>Approches patronales-syndicales canadiennes</i>	<i>7</i>
<i>Autres approches sectorielles canadiennes</i>	<i>12</i>
3. Approches syndicales-patronales américaines	13
4. Pratiques syndicales	14
5. Pratiques éducatives.....	16
III. Observations finales	20
Tableau : Survol des modèles de formation	23

Promouvoir et encourager la formation dans l'industrie canadienne de la vente au détail et en gros de produits alimentaires

I. Historique et objet

Le rapport intitulé « *Creating the Future, a Human Resources Study of the Canadian Food Retail and Wholesale Sector* » a été publié à l'automne 1998. Il consiste en une analyse approfondie des questions de concurrence auxquelles fait face l'industrie au Canada et de leurs répercussions sur le développement des ressources humaines et les pratiques de formation dans l'industrie au cours des trois à cinq prochaines années. Le rapport renferme 17 recommandations quant aux mesures que pourraient prendre divers intervenants de l'industrie, individuellement ou conjointement, pour aborder ces questions. Figurent parmi les groupes d'intervenants les associations industrielles, les entreprises, les syndicats, les gouvernements, les établissements d'enseignement et les fournisseurs de cours.

Suite à la publication du rapport, il y a eu création d'un Comité de transition chargé de guider le développement de toute activité qui pourrait mener à la création d'un Conseil consultatif permanent.

Le Comité de transition en est arrivé à la conclusion que les entreprises de l'industrie doivent adopter une « culture » axée sur la formation et surmonter leur répugnance traditionnelle à former leurs employés. Les syndicats doivent être encouragés eux aussi à adopter, à appuyer, voire à trouver des approches innovatrices de la formation. La promotion de cette culture de la formation pourrait être l'élément moteur des activités initiales du Conseil consultatif permanent.

Le Comité a constaté d'entrée de jeu que des recherches ciblées étaient nécessaires pour recueillir des arguments convaincants sur les avantages de la formation et les meilleures pratiques, lesquels pourraient être présentés aux entreprises et aux syndicats de l'industrie. Le Comité a notamment fait ressortir la nécessité de recherches sur les deux questions suivantes :

- (i) Quelles raisons impérieuses pourraient avoir les détaillants et les grossistes en alimentation canadiens de former et de perfectionner leurs employés? Quelles preuves avons-nous que la formation peut avoir des répercussions positives pour les entreprises?
- (ii) Existe-t-il des modèles de formation susceptibles de répondre aux besoins des détaillants et des grossistes en alimentation canadiens, qui consisteraient en des exemples d'approches innovatrices de la formation et du perfectionnement pour l'industrie?

Présentés de manière convaincante, les résultats de ces recherches serviraient au Conseil consultatif permanent de point de départ pour jouer son rôle de champion de la formation et du développement des ressources humaines dans l'industrie. Ils lui fourniraient des

preuves qu'il pourrait présenter aux entreprises et aux syndicats de l'industrie pour les inciter à promouvoir la formation des employés.

Les résultats des recherches sur les « raisons impérieuses » et les avantages de la formation pour les entreprises sont présentés dans un document complémentaire intitulé « *La formation, le bénéfice net et le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires* ».

Un résumé des résultats des recherches sur les modèles de formation est présenté ci-dessous. Les différents modèles de formation sont décrits plus en détail dans un document complémentaire distinct intitulé « *Case Studies in Innovative Training Practices for the Canadian Food Retail/Wholesale Industry* ».

II. Aperçu des modèles de formation

Les recherches ont permis de résumer et de décrire 25 modèles différents de formation. Ceux-ci ont été choisis de manière à refléter une vaste gamme d'approches des différentes questions de formation qui intéressent les détaillants et les grossistes en alimentation canadiens. Ces questions font ressortir les différents aspects de la formation pour l'industrie, dont :

- les types d'employés à former (p. ex. cadres, commis, caissiers, etc.);
- les types d'aptitudes requises (p. ex. aptitudes techniques, aptitudes à la gestion, alphabétisation, aptitudes en relations humaines, etc.);
- les types de techniques de prestation de la formation (p. ex. traditionnelle, automatisée, à distance, etc.);
- le point de concentration de l'effort de formation (p. ex. au niveau de l'entreprise, du syndicat, du secteur, etc.);
- les partenaires de la formation (entreprises, syndicats, établissements d'enseignement, selon différentes combinaisons).

La plupart des exemples cités se rapportent à plus d'un des aspects mentionnés ci-dessus.

Différents lecteurs s'intéresseront à des aspects différents de la formation de sorte que des cas en particulier pourraient présenter plus d'intérêt pour certains que pour d'autres. Le rapport a été rédigé de manière à faciliter la « navigation » des lecteurs d'un cas à l'autre pour trouver ceux qui les intéressent le plus.

L'information que contient cette section-ci est présentée selon le type d'organisation, de la manière suivante :

1. Approches des détaillants de produits alimentaires et autres
2. Approches sectorielles des questions de formation au Canada
3. Approches syndicales-patronales des questions de formation aux États-Unis

4. Pratiques des syndicats
5. Pratiques des établissements d'enseignement

Certains thèmes communs sont présentés et résumés pour chaque type d'organisation. Un tableau à la fin du rapport présente les différents modèles sous forme visuelle en fonction des différents aspects de la formation couverts par chacun. Comme il est indiqué ci-dessus, les différentes études de cas sont présentées dans un document complémentaire, « *Case Studies in Innovative Training Practices for the Canadian Food Retail/Wholesale Industry* ».

1. Approches des détaillants de produits alimentaires et autres

Les recherches ont porté sur les approches de la formation adoptées par les *plus petits détaillants en alimentation indépendants* ainsi que par les *plus gros détaillants et les chaînes de détaillants/grossistes en alimentation* au Canada et aux États-Unis.

Les entreprises sur lesquelles les recherches ont porté sont les suivantes :

Petits épiciers/épiciers indépendants/petites chaînes

- **Compagnie A**, sud de l'Ontario (10 magasins)
- **Compagnie B**, Colombie-Britannique (3 magasins)
- **Compagnie C**, est de l'Ontario (5 magasins)
- **D&W Food Centers Inc.**, Grand Rapids, Michigan (25 magasins)

Plus gros détaillants ou chaînes de détaillants et grossistes en alimentation

- **SUPERVALU University**, Minneapolis, Minnesota
- J.C. Penney Company, Plano, Texas
- Compagnie D¹, Canada
- Compagnie E², États-Unis

¹ La compagnie a demandé que son nom ne soit pas divulgué.

² La compagnie a demandé que son nom ne soit pas divulgué.

(1) Épiciers indépendants/petites chaînes

Les quatre petites entreprises sont très différentes à bien des égards, y compris leur taille relative et leur emplacement. Néanmoins, elles avaient presque toutes un certain nombre de caractéristiques communes. Considérées conjointement, ces caractéristiques dépeignent des entreprises qui comprennent clairement que des stratégies judicieuses axées sur les ressources humaines et la formation peuvent les aider à atteindre leurs objectifs. La grande attention qu'elles portent en conséquence à la formation constitue un prolongement naturel de ces stratégies commerciales plus vastes. Ces caractéristiques, accompagnées d'un bref commentaire, sont les suivantes :

(a) Accent sur le service à la clientèle et la connaissance du produit

Chez plusieurs des entreprises examinées, les affaires commencent par une « culture » du service à la clientèle qui reflète par ailleurs le caractère « familial » de la compagnie. De l'importance du service à la clientèle découle directement l'importance de pouvoir compter sur des employés qui connaissent bien les produits et qui sont capables de donner des conseils aux clients sur la façon de les apprêter. Il s'ensuit que la plupart de ces entreprises attachent une importance énorme aux aptitudes en relations humaines et aux qualités personnelles lorsqu'elles recrutent, reconnaissant, comme l'une d'entre elles l'a si bien dit, que « les recrues d'aujourd'hui sont les cadres de demain ». Ces caractéristiques étaient particulièrement apparentes dans le cas de la **Compagnie A** et de la **Compagnie C**.

D'autres aspects importants du service à la clientèle avaient à voir avec la capacité de l'employé de prendre sur-le-champ des décisions liées au service dans des circonstances particulières. La **Compagnie B** et la **Compagnie A**, notamment, reconnaissent l'importance de bien préparer les employés à prendre de telles décisions.

(b) Étroit parallélisme entre les valeurs, les stratégies d'entreprise et en ressources humaines et les plans de formation

Ces quatre entreprises accordent presque toutes une grande importance aux « valeurs » dans leurs opérations. Chez plusieurs d'entre elles, notamment **D&W Food Centers**, celles-ci se reflètent dans les plans d'entreprise à l'intérieur desquels les stratégies en ressources humaines jouent un rôle important. La réduction du roulement et des coûts qui y sont associés, par exemple, est considérée par plusieurs comme une stratégie d'entreprise importante, et la formation en fait partie. C'était particulièrement le cas de la **Compagnie B** dans une collectivité de villégiature qui devait composer avec une main-d'oeuvre très itinérante.

Une compagnie (**D&W Food Centers**) s'est aperçue qu'il y avait un lien entre le roulement au niveau du magasin et une lacune dans le leadership de la direction du magasin et elle a essayé de régler le problème en ayant recours à la formation en gestion. La formation n'est pas une priorité en elle-même pour aucune des entreprises; chacune la considère comme un outil essentiel pour atteindre et appuyer d'autres objectifs de sa stratégie.

Plusieurs entreprises (**D&W Food Centers**, **Compagnie A**) ont mis au point des processus d'évaluation formelle du rendement des employés qui les encouragent à s'interroger sur la formation dont ils pourraient avoir besoin pour atteindre certains objectifs sur le plan de l'emploi et du rendement. Les promotions internes étaient une caractéristique de ces entreprises, les décisions en matière de promotion reflétant l'évaluation du rendement, la formation suivie, etc. Pour deux des entreprises, qui étaient en plein essor, le perfectionnement et la préparation internes des gestionnaires nécessaires constituaient un défi pour l'infrastructure de la formation. Au moment du recrutement de cadres intermédiaires, une entreprise mettait d'abord l'accent sur les compétences en gestion, suivies des compétences dans le secteur de l'alimentation.

(c) *Participation de la direction à la prestation de la formation*

Chez la plupart de ces entreprises, la formation était en grande partie conçue sur place et offerte par la direction du magasin ou les chefs de rayon. Plusieurs se servaient de méthodes de « formation du formateur ».

À d'autres égards, la formation différait d'une entreprise à l'autre. La **Compagnie C**, par exemple, a mis sur pied son propre centre de formation parce que les cours offerts dans les établissements d'enseignement ne répondaient pas à ses besoins. La **Compagnie A** oblige tous ses nouveaux employés à suivre un cours à domicile offert par Cornell University sur le fonctionnement de l'industrie alimentaire, *Fundamentals of the Food Industry*. **D&W Food Centers** utilise également les cours de Cornell University et compte sur les collèges locaux qui servent de centres de formation pour les employés des régions plus éloignées. La **Compagnie B** a recours à la vidéothèque de la Fédération canadienne des épiciers indépendants ainsi qu'à Internet pour la formation.

(d) *Importance des compétences non techniques*

Les quatre entreprises considèrent comme hautement prioritaires le leadership, l'aptitude à communiquer, l'entregent, etc. Cela vaut autant pour les gestionnaires que pour les autres employés. L'importance de ces aptitudes était particulièrement apparente chez **D&W Food Centers** et la **Compagnie A**.

(2) *Plus gros détaillants ou chaînes de détaillants et de grossistes en alimentation*

Les approches utilisées par les grosses entreprises sont celles qui dénotent la plus grande diversité, en raison probablement de la diversité des entreprises elles-mêmes. Parmi celles qui ont été examinées, figuraient un détaillant de produits non alimentaires (**J.C. Penney**), un très gros détaillant en alimentation comptant un certain nombre de grosses filiales (**Compagnie E**), un détaillant en alimentation de taille moyenne (**Compagnie D**) et un grossiste/détaillant en alimentation (**SUPERVALU**). Même si ces quatre entreprises forment leurs propres gestionnaires et commis, ces différences ont jusqu'à un certain point façonné divers aspects de leurs approches de la formation.

(a) *Questions liées à l'uniformité de la formation*

J.C. Penney, le détaillant de produits non alimentaires qui fait des affaires sous son propre nom, attache beaucoup d'importance à l'uniformité de la formation des cadres et commis vendeurs de ses 1 100 magasins américains. Le rapport coût-efficacité et la réceptivité sont aussi des questions importantes. La compagnie a donc adopté un système de formation à distance qui fait appel en même temps à la transmission par satellite, au CD-ROM et à la technologie Intranet.

La **Compagnie D** s'est elle aussi penchée sur la question de l'uniformité de la formation, mais elle a misé sur des approches plus traditionnelles du genre « former le formateur » au lieu de recourir à des moyens technologiques.

À l'autre extrême, **SUPERVALU** approvisionne, comme grossiste, une gamme variée de magasins qui ont tous leur propre place sur le marché et une identité distincte. La stratégie de formation de la compagnie consiste à appuyer les détaillants dont elle est le fournisseur puisque, suivant son raisonnement, leur réussite ne peut que contribuer à la réussite de SUPERVALU. Cependant, en raison de la grande différence entre ses détaillants, SUPERVALU s'efforce d'adapter les cours à caractère général aux besoins particuliers des clients individuels. Elle a mis au point un processus d'évaluation qui permet de cerner ces besoins et de déterminer quels problèmes sont des problèmes de formation et lesquels n'en sont pas.

La **Compagnie E** se situe quelque part entre ces deux extrêmes. Cette société de portefeuille (holding) qui exploite des magasins sous cinq bannières différentes reconnaît que les stratégies de formation de chaque entreprise doivent refléter et appuyer la stratégie de l'entreprise en question. Par ailleurs, les stratégies des entreprises exploitées sous chacune des bannières varient en fonction de leurs marchés, de leurs concurrents et de leur position sur le marché. C'est pourquoi il y a d'importantes différences entre les cinq stratégies de formation. Par contre, il y a des possibilités de synergie et de partage de l'expérience entre les entreprises exploitées sous les cinq bannières, l'idée étant de trouver celle qui a la meilleure expérience et d'offrir aux autres la formation voulue pour les amener au même niveau. Donc, la **Compagnie E** s'intéresse beaucoup elle aussi aux questions d'uniformité de la formation.

(b) *Questions liées aux techniques de formation*

Trois des quatre entreprises envisagent d'utiliser ou utilisent déjà de nouvelles techniques de manière à pouvoir offrir une formation efficace par rapport aux coûts. C'est **J.C. Penney** qui a adopté l'approche la plus radicale des trois en remplaçant complètement ses méthodes traditionnelles de formation de type « papier-crayon » et « professoral » par une formation à distance pleinement intégrée. La **Compagnie E** a continué à utiliser toute une gamme d'approches plus ou moins traditionnelles de la formation qui traduisent les différences historiques entre les entreprises exploitées sous ses cinq bannières. Cependant, la formation automatisée des caissiers est de plus en plus populaire dans tous ses magasins. **SUPERVALU** offre encore la plupart de ses cours sur place. Cependant,

chacun de ses centres de distribution est équipé d'un système de vidéo bidirectionnel qui lui permet d'offrir des cours interactifs. La compagnie caresse aussi d'autres projets.

Par contraste, la **Compagnie D** s'est montrée plus prudente dans l'adoption de nouvelles techniques de formation et se fie plutôt aux méthodes actuelles ou plus traditionnelles (former le formateur et personnel enseignant régional).

(c) *Questions liées à la rentabilité de la formation*

Trois entreprises ont examiné la question de la rentabilité de la formation de plus près que les plus petits détaillants indépendants. **SUPERVALU** a fait état de ses recherches sur l'impact de la formation automatisée, qui ont fait ressortir les retombées immédiates d'une telle formation sous la forme de taux d'erreurs moins élevés, d'un moins grand roulement, etc. La **Compagnie E** a fait état d'évaluations semblables de sa formation automatisée à l'intention des caissiers. Elle a constaté qu'elle donnait des résultats plus rapidement que les méthodes traditionnelles et que les caissiers ayant reçu une formation automatisée avaient un meilleur rendement que ceux qui avaient été formés selon des méthodes plus traditionnelles. Enfin, **J.C. Penney** a signalé qu'elle pouvait comparer les ventes de ses employés qui avaient reçu une formation à celles de ceux qui n'en avaient pas reçu. Elle a constaté que la formation avait un impact très positif sur le niveau de vente. La **Compagnie D**, qui est beaucoup plus petite que les trois autres, s'apparentait davantage aux petites entreprises en ce qu'elle a examiné la rentabilité de la formation d'une manière moins formelle.

À cet égard, l'attitude des plus grosses entreprises face au roulement des employés contrastait avec celle des plus petits épiciers indépendants dont il a été question ci-dessus. Par exemple, la **Compagnie E** et **J.C. Penney** considèrent le roulement des employés comme une réalité de la vente au détail et semblent accorder moins d'importance à la réduction du roulement qu'à la réalisation d'autres objectifs. Cela contraste avec la plus grande préoccupation au sujet du roulement et le plus grand soin apporté au recrutement signalés chez les plus petites entreprises.

2. **Approches sectorielles canadiennes**

Approches patronales-syndicales canadiennes

Au Canada, environ 25 **conseils sectoriels** ont été créés pour s'occuper des questions de ressources humaines des différents secteurs. Un grand nombre d'entre eux consistent en des organismes syndicaux-patronaux et nombreux sont ceux également qui comptent des représentants des gouvernements et des établissements d'enseignement. La plupart ont été créés à la fin des années 80 et au début des années 90, grâce à l'aide du gouvernement fédéral, dont bon nombre à la suite d'études sur les ressources humaines du genre de *Creating the Future*, la récente étude sur les ressources humaines de l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires.

Comme on pouvait s'y attendre, les activités des conseils sectoriels ont varié en fonction des circonstances et des questions intéressant chacun. Par exemple, alors que certains se sont occupés de formation et d'« adaptation à un marché en contraction » (pour répondre

aux besoins de ceux qui quittaient le secteur), d'autres ont concentré leur attention sur l'élaboration de normes professionnelles et de programmes de cours à caractère général à l'intention de toute l'industrie. D'autres encore, dans des secteurs davantage axés sur la technologie, ont mis au point des outils de recrutement/placement sur Internet pour leurs membres. Dans la plupart des cas, ces divers produits ont été développés pour assurer des revenus aux conseils sectoriels afin qu'ils puissent un jour s'autofinancer.

Malheureusement, certains conseils sectoriels ont aussi été démantelés, en raison souvent de leur incapacité d'atteindre l'autonomie financière. Lorsque le financement gouvernemental a disparu, il en a été de même de l'intérêt de l'industrie. (Les cotisations patronales et(ou) syndicales n'étaient pas pour la plupart des conseils sectoriels, par contraste avec les partenariats américains décrits ci-après, la principale source de revenu.)

Un facteur venu compliquer la situation plus récemment a été la décision du gouvernement fédéral en 1998 de « déléguer » aux provinces la responsabilité des programmes relatifs au marché du travail. Par conséquent, le gouvernement fédéral n'était plus autorisé à assumer les coûts directs de la formation engagés par les conseils sectoriels. Ainsi, même s'il continue à avoir un rôle à jouer dans le développement de partenariats sectoriels, les conseils sectoriels doivent maintenant s'adresser aux provinces individuellement pour obtenir des fonds pour la formation. L'incidence de la délégation sur les conseils sectoriels commence à peine à se faire sentir.

Le gouvernement fédéral demeure néanmoins convaincu du potentiel des conseils sectoriels et il continue à appuyer leur création et leur maintien. Quoique la question du financement soit capitale dans le contexte canadien, il est quand même important d'examiner certains des modèles grâce auxquels employés et employeurs ont pu arriver ensemble à élaborer des approches sectorielles communes du développement des ressources humaines.

Quatre conseils sectoriels différents sont décrits dans le document complémentaire sur les études de cas. Ce sont :

- le Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES),
- le Conseil canadien des fabricants de produits d'épicerie (CCFPÉ),
- le Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile (CRHIT) et
- le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT) – Programme Jeunesse : Carrières en tourisme (Programme des jeunes stagiaires).

Tous ces conseils sectoriels consistent en des partenariats syndicaux-patronaux et chacun entretient en outre des relations de travail étroites avec des collèges communautaires et des universités. Chacun a abordé différemment les questions de formation compte tenu des besoins particuliers du secteur. Ensemble, ils témoignent de la diversité et de l'efficacité possibles des approches sectorielles communes des questions de formation.

Les approches sectorielles des questions suivantes présentent un intérêt particulier :

- normes professionnelles;
- conception de cours de formation à l'échelle du secteur;
- outils de formation en milieu de travail;
- mesures d'adaptation et d'orientation professionnelle;
- stages pour les jeunes/en gestion pour attirer de nouveaux venus dans l'industrie.

Voici un aperçu des quatre conseils sectoriels et des principales caractéristiques de leurs approches :

1. Le Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES), créé en 1986, administre un Programme d'adaptation des travailleurs innovateur dans le cadre duquel une vaste gamme de services et une aide financière sont offertes aux métallurgistes déplacés.

Lorsqu'une adaptation s'impose, le CCCES envoie une équipe dont les membres sont sensibles aux questions qui préoccupent les employeurs et les travailleurs interviewer ceux qui sont touchés par la mise en disponibilité et cerner leurs besoins en matière de formation, d'orientation ou de réemploi. Le CCCES fournit aux chômeurs une aide à la rédaction d'un curriculum vitae et à la recherche d'emploi, un appui soutenu et des conseils.

Le CCCES a aussi élaboré un Programme de formation professionnelle qui est maintenant offert en collaboration avec 20 collèges communautaires et cégeps. Divers cours menant à un certificat en métallurgie sont donnés en milieu de travail, dans les collèges ou dans les bureaux d'embauchage syndicaux. Des enseignants certifiés travaillent avec des agents de formation du syndicat et de l'employeur, et les besoins de l'industrie sont un facteur important dans le développement du curriculum.

À cet égard, il convient de signaler que le CCCES et ses partenaires des collèges communautaires ont réussi à concevoir des cours généraux pour toute l'industrie métallurgique même si de nombreuses entreprises étaient convaincues au départ de la nécessité d'une formation spécialisée. Le coût réduit de la formation générale offerte dans certains secteurs libère des fonds pouvant servir à la formation spécialisée dans d'autres secteurs.

2. Le Conseil canadien des fabricants de produits d'épicerie (CCFPÉ) a mis l'accent sur l'élaboration de produits et services liés à la formation pour le secteur en essayant de répondre aux besoins de l'industrie en matière de recherche, d'information et de consultation sur le plan de la formation.

Les principaux services du CCFPÉ englobent :

- la recherche – un aperçu de l'industrie et de ses besoins en formation en 1997, une mise à jour sur les ressources humaines en 1999 et cinq études de cas définissant les outils pour offrir une formation commune en milieu de travail;
- une série de guides de formation sur l'analyse des besoins, des comités de formation mixtes en milieu de travail et l'élaboration de plans de formation, qui seront disponibles sous peu avec une série d'ateliers;
- des services consultatifs, un soutien à l'analyse des besoins en formation et la conception de cours de formation sur mesure.

Le CCFPÉ ne s'occupe pas de formation en tant que telle, mais il s'est « associé » à des établissements de formation de manière à pouvoir offrir une trentaine de cours dans des secteurs généraux et spécialisés de l'industrie (p. ex. pasteurisation, lutte antiparasitaire dans l'industrie alimentaire, classement du lait, utilisation d'un fumoir, déshydratation, conditionnement des aliments, hygiène des usines de transformation des produits alimentaires, etc.). Ces cours peuvent être suivis en milieu de travail et sont d'une durée de trois heures à deux jours, de sorte qu'ils sont pratiques et abordables.

3. Le Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile (CRHIT) a notamment réussi à établir des profils professionnels pour le secteur et à répondre à ses besoins de perfectionnement des cadres.

Le Conseil a établi des **profils professionnels** dans un certain nombre de catégories d'emploi différentes, y compris les mécaniciens, les teinturiers et les superviseurs. Il a élaboré des programmes de formation à partir de ces profils. En collaboration avec des collèges communautaires de l'Ontario, du Québec et de la Caroline du Nord, le CRHIT met actuellement à l'essai un programme multimode de perfectionnement des mécaniciens d'entretien des machines. En fin de compte, le but est d'intégrer des cours de ce genre à un curriculum de base et à les offrir par ordinateur dans le cadre d'un programme d'éducation à distance.

Le **Programme de stages en gestion dans l'industrie du textile** a été élaboré pour répondre aux besoins d'un secteur où les gestionnaires avancent en âge. Il est le fruit d'un partenariat entre le Mohawk College, McMaster University à Hamilton et le College of Textiles de la North Carolina State University. Les fournisseurs, les transformateurs et les syndicats ont aussi participé à la conception de cours.

Le programme assure à des diplômés en sciences ou en génie, dont la moitié sont des femmes et qui ont tous moins de 30 ans, une formation en sciences textiles, en fabrication de textiles de même qu'en administration des affaires. Le programme inclut des placements professionnels rémunérés.

Tous les diplômés de la première année ont trouvé un emploi dans l'industrie textile.

4. Le **Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT)** a mis en place un des premiers programmes à l'intention des jeunes et un des plus réussis, **Carrières en tourisme**. Conscient du fait que l'industrie n'attirait pas de nouveaux venus, parce qu'on croyait que les salaires et les conditions de travail laissaient à désirer, le Conseil s'est donné pour objectif de relever l'image de marque de l'industrie et d'intéresser les jeunes aux nombreux emplois qui y sont offerts. Puisque ces caractéristiques sont comparables à bon nombre de celles qui sont attribuées à l'alimentation au détail et en gros, le **Programme Jeunesse : Carrières en tourisme** présente un intérêt pour l'industrie alimentaire.

Le **Programme Jeunesse : Carrières en tourisme** allie l'éducation de base à la formation liée à l'emploi et au placement professionnel. Le programme de formation préparatoire à l'emploi et en milieu de travail dure 90 heures et inclut, entre autres, l'excellence du service, la salubrité des aliments et l'hygiène, les premiers soins et l'observation au poste de travail. Une fois que le travail en classe est terminé, les employeurs participants sont censés offrir 90 heures de formation en milieu de travail, l'objectif étant que les stagiaires se trouvent un emploi permanent dans le secteur.

Le Conseil utilise du matériel existant pour encourager les étudiants et les diplômés du secondaire à s'inscrire au programme. Un bénévole de l'industrie présente des exposés aux étudiants de la 10^e à la 12^e année et les orienteurs reçoivent de la documentation. Un nouveau programme « Former le formateur » donne un aperçu du Conseil, de ses produits et de ses services et encourage les employeurs à adopter les normes professionnelles nationales. Après une séance de deux jours, les agents de formation de l'industrie peuvent offrir le programme en milieu de travail.

Entre 1996 et 1998, les Phases I et II du programme ont remporté un franc succès. Soixante-dix pour cent des jeunes qui y ont participé ont terminé le programme (y compris un stage de six mois) et sont soit demeurés au service de l'industrie soit retournés à l'école.

La Phase III du programme a cependant subi le contrecoup de la décision du gouvernement fédéral de déléguer ses responsabilités et ses compétences en matière de formation aux provinces. Au lieu d'avoir accès à des fonds fédéraux en un seul coup pour tout le programme, les représentants provinciaux et territoriaux du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme ont dû s'adresser à leur propre gouvernement provincial/territorial pour obtenir des fonds pour les jeunes. Résultat, l'application du programme n'a pas été uniforme d'une province et d'un territoire à l'autre.

Le CCRHT a également élaboré quelque 40 **normes professionnelles nationales** pour le tourisme, des profils des compétences essentielles pour 13 professions, ainsi que des documents de formation et des programmes d'accréditation en milieu de travail pour plus de 25 professions, qui servent de fondement à un grand nombre de ses autres activités.

Projet d'élaboration de normes professionnelles du Conseil canadien du commerce de détail à l'intention des détaillants canadiens

Le Conseil canadien du commerce de détail (CCCD)), en partenariat avec plusieurs autres organisations³, a récemment établi des normes professionnelles nationales pour (i) le personnel de vente et (ii) les gestionnaires de premier niveau dans l'industrie de la vente au détail. Ensemble, ces professions représentent environ 80 p. 100 de l'emploi dans l'industrie.

Le CCCD est en train d'élaborer le contenu du cours qui permettra aux agents/établissements de formation d'enseigner à ceux qui souhaitent être accrédités selon ces normes professionnelles. Le Conseil administrera le processus d'examen et d'accréditation, mais un établissement d'enseignement partenaire préparera et fera passer les examens. Il y aura transférabilité des titres de compétences à l'échelle de l'industrie de la vente au détail.

Ces normes professionnelles pourraient très facilement être appliquées au secteur de la vente au détail de produits alimentaires. Le rôle du CCCD dans l'élaboration de ces normes et la gestion du processus de formation et d'accréditation pour l'ensemble de l'industrie pourrait également présenter un intérêt pour l'alimentation au détail.

L'expérience américaine de l'utilisation de normes professionnelles dans l'industrie de la vente au détail montre que ces normes pourraient être appliquées dans différents milieux et pourraient donc s'avérer utiles dans un contexte canadien. La National Retail Federation (NRF) de Washington, D.C., a en place une norme pour le personnel de vente depuis 1997. À l'aide de cette norme et de normes professionnelles connexes, la NRF a établi un grand nombre de partenariats à l'échelle nationale, des États et locale pour exploiter les talents et améliorer les possibilités d'avancement et le professionnalisme du personnel de vente. Elle travaille en collaboration avec plus de 15 États.

Ces partenariats ont pris diverses formes, y compris l'organisation de stages d'étudiants d'écoles secondaires dans l'industrie de la vente au détail, la collaboration à des programmes de formation d'entreprises, l'élaboration de programmes d'études collégiales et la mise au point d'outils d'évaluation des employés. Plusieurs de ces partenariats sont brièvement décrits dans le document complémentaire sur les études de cas.

3. Approches syndicales-patronales américaines

Les partenariats de formation syndicaux-patronaux ont été une innovation importante dans les relations industrielles américaines au cours des 20 dernières années. Les

³ Mentionnons Développement des ressources humaines Canada, Ryerson Polytechnic University, le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme et un certain nombre de gros détaillants canadiens comme Sears, K-Mart et Levi Strauss, pour n'en nommer que quelques-uns.

programmes d'aide aux employés actifs et mis à pied de grandes sociétés semblent avoir pleinement l'appui des syndicats et des entreprises, et les ressources sont généralement obtenues au moyen de la négociation collective.

Bien que le financement soit négocié dans le secteur privé, il semble y avoir eu un regain d'intérêt pour la formation conjointe de la part des entreprises, des organisations syndicales et du gouvernement fédéral. Un rapport récent de la FAT-COI (Fédération américaine du travail et Congrès des organisations industrielles), intitulé « Skills for the New Century: A Blueprint for Lifelong Learning », recommande que les entreprises, les syndicats, les établissements d'enseignement et le gouvernement s'engagent à améliorer l'éducation offerte aux travailleurs. Les Communication Workers of America (CWA), la FAT-COI, l'American Council on Education et la National Association of Manufacturers ont tous accepté de chercher à atteindre les quatre buts du rapport. Ce sont les suivants :

- mettre en oeuvre des programmes d'éducation et de formation qui débouchent sur des titres de compétences utiles et répondent aux besoins du marché du travail;
- améliorer l'accès aux ressources financières pour l'apprentissage continu, y compris pour les emplois peu rémunérateurs;
- promouvoir l'apprentissage au moment, à l'endroit et de la manière voulus pour répondre aux besoins et aux intérêts des travailleurs;
- mieux sensibiliser les travailleurs à l'éducation, à la formation et à l'apprentissage et les inciter à y participer.

Il existe des partenariats de formation bien établis dans quatre secteurs américains, c'est-à-dire les télécommunications, l'acier, l'automobile et l'aérospatiale. Ils sont décrits plus en détail dans le document complémentaire sur les études de cas et sont les suivants :

- **Quality Through Training Program (QTTP)**, (société Boeing et Industrial Association of Machinists of America);
- **DaimlerChrysler National Training Centre**, (DaimlerChrysler et Travailleurs unis de l'automobile);
- dans le secteur des communications, l'**Alliance for Employee Growth and Development, Inc.**; **Pathways** et la **National Advisory Coalition for Telecommunications Education and Learning**, (Communication Workers of America, Fraternité internationale des ouvriers en électricité et diverses entreprises de télécommunications);
- **L'Institute for Career Development (ICD)**, (Métallurgistes unis d'Amérique et divers fabricants d'acier).

Les quatre partenariats sont financés par le biais de la négociation collective et ont fait leurs preuves en ce qui concerne la formation et le perfectionnement des compétences de la main-d'oeuvre. Ensemble, ils illustrent les heureuses initiatives en matière de

formation qui peuvent résulter d'accords entre les entreprises et les syndicats s'ils accordent une très grande importance à la formation.

Même s'ils diffèrent par leurs détails, ces partenariats ont en commun un certain nombre de caractéristiques dont bon nombre présentent un intérêt pour l'alimentation au détail/en gros. Mentionnons :

- la formation de base (mathématiques, alphabétisation, informatique, etc.);
- la formation technique et dans les métiers ou le préapprentissage;
- des programmes menant à un grade ou à un certificat dans un certain nombre de domaines;
- une aide pour les frais de scolarité.

De plus, plusieurs partenariats font appel à des animateurs de la formation locaux ou à des pairs qui peuvent offrir une aide individuelle aux stagiaires. D'autres englobent un volet orientation professionnelle et perfectionnement. La plupart des programmes sont offerts à tous les syndiqués, qu'ils soient actifs ou aient été mis à pied.

4. Pratiques syndicales

Deux approches syndicales, une britannique et l'autre canadienne, ont été identifiées comme étant des modèles pouvant s'appliquer dans le secteur de l'alimentation au détail/en gros. Ce sont l'**UNISON Open College** du Royaume-Uni et les activités de l'**Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (région du Canada)**. Chacune est résumée ci-dessous et décrite plus en détail dans le document complémentaire sur les études de cas.

1. UNISON Open College

UNISON, le plus gros syndicat britannique, représente de nombreux travailleurs des secteurs public et parapublic dans des domaines comme les soins de santé, les finances, les services sociaux, etc. Il coordonne les activités relatives à l'éducation et à la formation professionnelle de ses membres qui sont comparables à bien des égards à ceux du secteur de la vente au détail. Les points de comparaison englobent :

- un pourcentage plus élevé que la moyenne de travailleuses;
- un taux élevé d'abandon précoce des études et peu de chances de les poursuivre;
- le confinement de nombreuses travailleuses dans des emplois temporaires, à temps partiel ou précaires;
- des groupes professionnels qui sont habituellement stratifiés en fonction du sexe et qui offrent des emplois peu spécialisés et peu rémunérés;

- des travailleuses qui ont plus de difficulté à accéder à la formation en raison de problèmes de garde d'enfants et d'autres contraintes.

Ces caractéristiques des stagiaires font que l'approche d'UNISON présente beaucoup d'intérêt pour l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires.

L'**UNISON Open College** est le fruit d'un partenariat entre l'Open University (un établissement d'enseignement à distance en Angleterre) et la Workers Educational Association (WEA). L'Open College offre une formation de base et liée à l'emploi aux employés actifs et mis à pied et à d'autres personnes qui souhaitent exercer une profession en particulier. Figurent parmi les cours disponibles des programmes retour aux études (Return to Learn) menant à un grade d'associé, à un diplôme ou à un certificat en santé, en construction de logements et dans d'autres secteurs.

Ensemble, ces partenaires s'occupent de la prestation des cours, de l'accréditation, du tutorat et du soutien des pairs, de l'aide financière et ainsi de suite. Les programmes retour aux études sont offerts dans une atmosphère amicale et agréable où les étudiants peuvent avancer à leur propre rythme, d'où un taux élevé de participation chez les employés dont bon nombre croient qu'ils n'ont aucune aptitude aux études. Par conséquent, de nombreux diplômés de ces programmes recherchent par la suite de nouvelles occasions d'apprentissage, au travail et ailleurs.

Même si aucune entente officielle de partenariat à caractère national n'a été conclue avec un employeur ou un groupe d'employeurs, UNISON affirme très bien répondre aux besoins des employeurs, surtout en ce qui concerne la capacité de communiquer. Certains employeurs, qui voient dans le programme retour aux études un moyen d'encourager les employés à se perfectionner, leur accordent des congés payés pour qu'ils puissent suivre des cours.

2. Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (région du Canada) — Fonds de fiducie pour la formation

La région canadienne de TUAC compte environ 200 000 membres concentrés dans la transformation des aliments et dans la vente au détail et la distribution de produits alimentaires. Depuis la fin des années 80, le syndicat a négocié des **fonds de fiducie pour la formation** à l'échelle locale qui permettent de financer des installations de formation et des programmes d'enseignement correctif et professionnel.

Les accords relatifs aux fonds de fiducie font partie de la convention collective ou constituent une annexe distincte et font état de la contribution de l'employeur à l'égard du coût de l'éducation. Ces fonds locaux sont particulièrement répandus dans le secteur de l'alimentation au détail; toutes les grandes chaînes représentées versent une contribution quelconque pour la formation qui va de 5 cents à 25 cents l'heure par employé, y compris les employés à temps partiel. La contribution prévue pour la formation par de nombreuses conventions collectives a augmenté avec le temps. Dans la plupart des cas, les fonds sont versés au syndicat qui contrôle leur utilisation. Dans un cas, celui du Clifford Evans Training Centre, le fonds de fiducie est administré conjointement avec les employeurs.

En 1990, le directeur canadien de TUAC a constitué le Fonds de formation national dans lequel chaque section locale versait une partie de sa contribution pour la formation, égale à un cent l'heure. Au départ, cet argent devait servir à l'octroi de subventions uniques aux sections locales cotisantes pour l'achat ou la construction d'un centre de formation. Cependant, en 1994, il y a eu création du Programme national de formation dans le cadre duquel était offerte une gamme plus vaste de services consultatifs et autres par deux directeurs.

Dans la plupart des sections locales, les fonds de fiducie ont été utilisés pour la construction de centres de formation locaux. Divers cours de formation sont offerts dans ces centres aux membres du syndicat, dont un recyclage scolaire, des cours d'informatique, des cours d'anglais langue seconde, une formation syndicale, le préapprentissage et des cours portant précisément sur la vente au détail de produits alimentaires. Un centre offre même un programme menant à un certificat pour la vente au détail de produits alimentaires.

Les centres de formation locaux constituent un carrefour pour la formation dans le secteur de l'alimentation au détail et pourraient offrir la possibilité de conclure des partenariats avec des universités pour promouvoir des approches de l'éducation à distance adaptées au secteur. Des entrevues avec des universités s'occupant d'éducation à distance, décrites ci-dessous, donnent à entendre que cette question pourrait peut-être être explorée plus à fond.

5. Pratiques éducatives

Six modèles éducatifs innovateurs ont fait l'objet d'un profil dans le cadre de la recherche. Quatre de ces modèles, qui reflètent la dispersion géographique de l'industrie des aliments au détail/en gros et la question de l'accès à la formation qui y est associée, comportent un important volet **éducation à distance** qui en fait des modèles tout désignés pour le secteur. Ce sont les suivants :

- Ryerson Polytechnic University (baccalauréat en commerce - gestion de détail)
- Athabasca University, Alberta, Canada
- Open Learning Agency, Colombie-Britannique
- Cornell University, Ithaca, États-Unis (Food Industry Management Home Study Program)

Un cinquième modèle, celui des **programmes de développement des jeunes et de la population active** de Cornell University (Youth and Workforce Development Programs), allie l'éducation à distance à des stages pour attirer les jeunes travailleurs dans l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires.

Le sixième modèle est inclus, parce qu'il fait partie des quelques programmes universitaires canadiens qui comportent un volet gestion de la vente au détail de produits

alimentaires. Il s'agit du module de gestion des magasins de détail en alimentation de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal

Les six modules éducatifs sont décrits brièvement ci-dessous.

1. Ryerson Polytechnic University Baccalauréat en commerce - Gestion de détail

Ryerson Polytechnic University a commencé à offrir son baccalauréat en commerce avec spécialisation en gestion de détail en septembre 1998. Il s'agit du premier diplôme en gestion de détail au Canada et d'un programme de quatre ans. Il y a actuellement 60 étudiants en première année et 90 étudiants en deuxième année. Le programme a été créé à la suite d'une série d'études du secteur canadien de la vente au détail au début des années 90, dont il est ressorti que l'absence d'un programme universitaire menant à un grade était l'un des problèmes les plus graves auxquels le secteur se heurtait.

Le programme met l'accent sur quatre thèmes : le service à la clientèle, les aptitudes en relations humaines, la technologie et la stratégie. Il fait appel à des méthodes d'enseignement « traditionnelles » (cours magistraux, séminaires, ateliers, études de cas) conjuguées à des approches plus nouvelles axées sur la technologie. Ces dernières englobent non seulement des méthodes audiovisuelles, mais aussi le CD-ROM, l'enseignement fondé sur Internet et la radiodiffusion interactive sur Internet. Les deux premiers semestres du programme de baccalauréat en commerce consistent en une formation qui peut être complètement offerte à distance à l'aide de cours sur Internet, de livres et de didacticiels.

Le volet Internet du programme est tout à fait innovateur et va dans le sens de l'objectif de l'université qui souhaite offrir son programme de baccalauréat en commerce au complet en français et en anglais via Internet. Ce volet comporte de nombreux éléments interactifs, dont des bavardages/discussions, des entrevues avec des experts invités, des diapositives et des bandes sonores. Il s'agit d'un produit « haut de gamme » agrémenté de nombreuses « fanfreluches » conçues précisément pour capter l'auditoire auquel il s'adresse — des diplômés du secondaire qui sont des Internauts consommés.

2. Athabasca University, Alberta, Canada

Athabasca University (AU) qui se décrit elle-même comme étant le plus grand spécialiste universitaire de l'éducation à distance au Canada s'attend à accueillir plus de 20 000 étudiants de toutes les régions du Canada cette année. Quatorze pour cent de ses étudiants n'ont pas terminé leurs études secondaires et 64 p. 100 sont des femmes. L'université offre des programmes menant à un grade et à un certificat, mais relativement peu de formation axée sur l'acquisition de compétences de base.

Les programmes de l'université consistent essentiellement en une éducation à distance, les étudiants recevant leur matériel de cours et faisant leurs travaux à la maison. Ils ont accès à un tuteur par téléphone ou en personne, mais Internet est de plus en plus utilisé pour la présentation des cours.

Selon un porte-parole d'AU, la conception et la présentation de nouveaux cours en partenariat avec d'autres organisations offrent toutes sortes de possibilités. Les cours pourraient être conçus en collaboration, et l'accréditation relèverait de la compétence d'AU. Dans le cas de l'alimentation au détail, par exemple, des partenariats pourraient être établis avec des entreprises, les centres de formation de TUAC ou une organisation sectorielle aux fins de la conception et de la prestation des cours.

3. Open Learning Agency, Colombie-Britannique

Même si elle n'est pas d'envergure nationale, l'Open Learning Agency (OLA) offre des programmes qui vont de la maternelle au secondaire à des programmes postsecondaires, des certificats, des diplômes et des grades. Le Service de préparation à la carrière et aux études collégiales offre aux étudiants qui ont besoin de rattrapage plus de 40 cours de formation de base des adultes aux niveaux élémentaire, intermédiaire et avancé.

Les Systèmes de formation en milieu de travail de l'Agence (WTS) assurent une formation en milieu de travail à des clients du monde entier. Dans ce contexte, l'OLA essaie d'attirer des organisations clientes avec lesquelles elle peut s'associer pour concevoir et offrir une formation en milieu de travail adaptée aux besoins des clients. La section locale 2000 de TUAC a entamé des pourparlers avec l'OLA au sujet d'un programme d'alphabétisation. La possibilité d'un partenariat avec l'OLA, tout comme avec Athabasca University, vaut la peine d'être explorée du point de vue d'industries comme celle de l'alimentation au détail.

4. Cornell University – Food Industry Management Home Study Program (Ithaca, New York, États-Unis)

Le programme de Cornell University, l'un des programmes d'éducation à distance les plus reconnus aux États-Unis et au Canada, comporte plus de 50 cours et compte 400 000 étudiants. Il existe depuis 1964 et inclut de la formation pour la quasi-totalité des emplois de l'industrie de l'alimentation au détail.

Sa série de cours à l'intention des supermarchés englobe une vaste gamme de cours sur les opérations et la gestion, dont les relations avec les clients, les finances et l'analyse, l'hygiène, la gestion initiale, etc.

En 2000, des cours sur la gestion et les opérations se rapportant à un rayon plus précisément, p. ex. les viandes et les fruits et légumes frais, la pâtisserie, les fleurs, etc., viendront s'ajouter.

5. Cornell University – Youth and Workforce Development Programs

Il s'agit d'un programme éducatif qui s'adresse aux étudiants « talentueux » de l'école secondaire de premier et de deuxième cycles qui suivent les cours réguliers de Cornell tout en faisant un stage chez un détaillant en alimentation participant. Un mentor est assigné à chaque étudiant à l'école et au travail lorsqu'il s'inscrit. Les mentors suivent les progrès de l'étudiant à l'école et chez le détaillant.

La première année, les étudiants peuvent organiser leurs propres horaires pour suivre les cours qui sont obligatoires tout en travaillant chez les détaillants participants durant les heures de classe. Les cours de première année incluent l'ABC de l'industrie alimentaire, la gestion initiale, des communications efficaces et les relations avec les clients.

La deuxième année, les étudiants poursuivent leur stage tout en continuant à suivre des cours auto-didactiques, dont l'économie des affaires, la gestion d'une épicerie, les rayons, la gestion des fruits et légumes frais ainsi que la gestion du comptoir des viandes.

Le mentor scolaire annote les travaux tandis que le mentor de la compagnie évalue l'expérience de travail de l'étudiant. Celui-ci peut accumuler des crédits pour son diplôme d'études secondaires et le détaillant paie les frais de scolarité et les livres. L'étudiant reçoit également un petit salaire pour les heures travaillées.

Les étudiants qui terminent leur stage à l'école secondaire et qui poursuivent leurs études dans le secteur peuvent avoir droit à une équivalence de six crédits d'un collègue participant et se verront rembourser les frais du programme collégial par les magasins participants.

Un autre programme de Cornell, l'**initiative de l'industrie alimentaire**, est aussi en voie d'élaboration dans la ville de New York. Il offre aux jeunes et aux adultes défavorisés la possibilité de se joindre à la population active dans un certain nombre de secteurs, dont celui de l'alimentation. Les partenaires dans la communauté cherchent avec Cornell à aider les jeunes démunis à faible salaire des vieux quartiers pauvres à améliorer leurs capacités de lecture et d'écriture et à participer à des programmes de stages et de mentorat. Le but du volet éducatif du programme est de favoriser le développement personnel, la confiance en soi et l'engagement communautaire. L'**initiative de l'industrie alimentaire** est un partenariat de l'université, de l'industrie, des établissements d'enseignement et des organismes communautaires.

6. École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal – Module de gestion des magasins de détail en alimentation

Le programme de l'UQAM est l'un des seuls programmes universitaires canadiens comportant un volet Alimentation au détail. Le programme de 18 crédits est accessible uniquement aux étudiants qui ont une connaissance pratique du français et au moins deux années d'expérience de la gestion d'une épicerie. Il met donc l'accent sur le perfectionnement et la mise à jour des compétences et des connaissances. Le module n'est pas offert sous la forme d'un programme d'éducation à distance.

Les quatre cours du module sont les suivants :

1. Comportement organisationnel (3 crédits)
2. Gestion d'un magasin de détail (6 crédits)
3. Introduction à la gestion des ressources humaines (3 crédits)
4. Introduction aux études en gestion (6 crédits)

Quinze étudiants ont entrepris le cours à l'été 1999, suivis de 15 autres à l'hiver 1999.

III. Observations finales

Lorsqu'ils examineront les 25 modèles de formation, les lecteurs se demanderont probablement tout d'abord lesquels sont les plus adaptés à leur propre situation. Lorsqu'ils considéreront les mesures en matière de formation que leur propre organisation pourrait vouloir prendre, ils feront un choix parmi les différents modèles en tenant surtout compte de l'expérience des organisations semblables à la leur. Ainsi, par exemple :

- Les représentants de plus petites entreprises voudront vraisemblablement prendre note, dans le cas des petites entreprises, des liens étroits entre les plans d'entreprise et la culture de développement des ressources humaines;
- Les représentants de plus grosses chaînes prendront note de la diversité des pratiques de formation adoptées par d'autres chaînes, chacune reflétant son propre environnement concurrentiel et la plupart essayant d'assurer une certaine uniformité du « message » d'un point de vente à l'autre;
- Les représentants syndicaux mettront vraisemblablement d'abord l'accent sur les initiatives syndicales en prenant note de la possibilité de faire appel à d'autres partenaires comme des entreprises ou des établissements d'enseignement pour répondre aux besoins de perfectionnement des compétences de leurs membres (notamment les compétences de base), de manière à leur inspirer confiance et à les inciter à participer à l'apprentissage;
- Les représentants d'entreprises et de syndicats prendront note des infrastructures de formation complexes établies grâce à la négociation collective dans plusieurs secteurs américains où employeurs et syndicats ont fait de la formation une priorité commune, et s'interrogeront vraisemblablement sur les possibilités d'application de ces approches dans un contexte canadien.

Le Comité de transition examine cependant ces cas non seulement du point de vue individuel de chacun de ses membres, mais aussi de celui de l'industrie dans son ensemble. Il a entre autres pour mandat de voir ce que peut faire l'industrie dans son ensemble pour améliorer sa « culture de la formation ». Dans ce contexte, les initiatives qui concernent des partenariats entre plusieurs intervenants peuvent avoir une importance particulière.

Les cas énumérés ci-dessus incluent un certain nombre de partenariats dont les activités pourraient être matière à réflexion pour le Comité. Celles qui suivent pourraient présenter un intérêt particulier :

Conseils sectoriels canadiens

Les conseils sectoriels canadiens, qui ont habituellement leurs origines dans des partenariats entre employeurs et syndicats, ont, dans bien des cas, noué de solides liens avec des établissements d'enseignement. Grâce à ces ressources et à d'autres encore, les secteurs ont ainsi réussi à mettre en oeuvre des initiatives sectorielles qui peuvent présenter un intérêt particulier pour l'industrie de la vente au détail et en gros de produits alimentaires. Mentionnons :

- les normes professionnelles/de compétences;
- des cours pour les employés de l'industrie;
- des outils de formation en milieu de travail;
- des mesures d'adaptation et d'orientation professionnelle;
- des programmes de stages pour les jeunes et en gestion pour attirer de nouveaux employés dans le secteur.

La diversité de telles initiatives, qui reflètent les besoins des différents secteurs, de même que leur élaboration commune devraient stimuler l'intérêt du Comité.

Initiatives du secteur de la vente au détail

Les activités des employeurs et des établissements d'enseignement liées à l'établissement de normes professionnelles dans l'industrie canadienne du détail pourraient aussi mériter un examen plus approfondi. Même si les syndicats n'ont pas pris part à ces travaux, ils sont représentés aux conseils sectoriels comme ceux du textile et du tourisme qui ont eux-mêmes entrepris l'élaboration de normes professionnelles semblables. L'expérience de ces conseils sectoriels et les initiatives américaines fondées sur les normes qui sont également citées montrent qu'il est possible de créer des programmes de formation qui prennent appui sur les normes professionnelles.

Les similarités entre le secteur de la vente au détail en général et celui de la vente d'aliments au détail en particulier nous amènent de toute évidence à nous demander dans quelle mesure les initiatives mises en oeuvre dans le secteur de la vente au détail pourraient être applicables dans le contexte de la vente au détail et en gros de produits alimentaires au Canada.

Activités éducatives

Le nombre de cours et de programmes menant à un diplôme en gestion de la vente au détail, notamment dans le secteur alimentaire, est limité au Canada, mais les établissements d'enseignement ont élaboré un certain nombre d'activités propres à la vente au détail et en gros de produits alimentaires. Les modèles décrits ci-dessus font notamment ressortir la possibilité de partenariats entre le secteur et les établissements d'enseignement dans le domaine de l'éducation à distance et des stages pour les jeunes/en gestion. Les diverses compagnies pourraient individuellement conclure des partenariats de ce genre, mais l'expérience des études de cas fait aussi clairement ressortir que ceux-ci pourraient être établis à l'échelle du secteur.

En résumé, il y a parmi ces modèles de nombreux exemples d'initiatives susceptibles de faire réfléchir l'industrie canadienne de la vente au détail et en gros de produits alimentaires. Bon nombre de ces modèles pourraient intéresser des groupes en particulier tandis que d'autres pourraient faire naître ou renforcer l'idée que le secteur devrait explorer plus à fond une approche sectorielle de la formation et, s'il décidait d'opter pour une telle approche, s'interroger sur les initiatives à inclure dans un programme sectoriel.

C'est aux intervenants du secteur qu'il reviendra de prendre ces décisions en se fondant sur leurs évaluations des modèles cités et de leur applicabilité ou adaptabilité à l'industrie canadienne de la vente au détail et en gros de produits alimentaires.

Survol des modèles de formation

1. Approches des détaillants et grossistes en alimentation					
<i>(a) Épiciers indépendants/petites chaînes</i>					
Nom du modèle	Inter-venant(s)	Stagiaires	Compétences acquises	Méthodologie ou mécanismes de prestation	Questions clés ou caractéristiques
Compagnie C, Ottawa (Ontario) (5 magasins)	Détaillant en alimentation	Gestionnaires, commis	Compétences en gestion, connaissance du produit, orientation	Centre de formation (gestionnaires), sur place (commis)	Valeurs fondamentales de l'entreprise; le recrutement met l'accent sur les aptitudes en relations humaines; centre de formation pour les compétences en gestion
Compagnie A, Hamilton (Ontario) (10 magasins)	Détaillant en alimentation	Gestionnaires, nouveaux employés	Compétences en gestion, orientation	Former le formateur, vidéos, cours de Cornell	La formation appuie les valeurs fondamentales de l'entreprise et la stratégie globale en ressources humaines
Compagnie B, Whistler (C.-B.) (3 magasins)	Détaillant en alimentation	Commis, nouveaux employés	Formation polyvalente, connaissance du produit	Formation par le superviseur, Internet	Réduction du roulement, participation des employés, service à la clientèle
D&W Food Centres, Grand Rapids (Michigan) (25 magasins)	Détaillant en alimentation	Tous les employés	Compétences non techniques (gestionnaires), compétences propres à des rayons	Variété : vidéos, Cornell, sur place	La formation appuie les valeurs fondamentales de l'entreprise et la stratégie globale en ressources humaines

<i>(b) Plus gros détaillants ou détaillants en alimentation et chaînes de grossistes</i>					
Nom du modèle	Inter-venant(s)	Stagiaires	Compétences acquises	Méthodologie ou mécanismes de prestation	Questions clés ou caractéristiques
SUPERVALU University, Minneapolis (Minnesota) (grossiste, approvisionne 3 500 magasins)	Grossiste en alimentation	Tous les employés des commerces de détail approvisionnés	Marketing, opérations et merchandising, finances, gestion des ressources humaines	Sur place, vidéo en préparation, autres sources ou méthodes au besoin	Cours sur mesure basés sur le processus d'évaluation de l'entreprise
J. C. Penney	Commerce de détail	Gérants de magasin et vendeurs	Gérants : encadrement, leadership, compétences non techniques Vendeurs : connaissance du produit, service à la clientèle	Éducation à distance	Exemple d'une approche intégrée de l'éducation à distance « sans papier » ni « cours magistraux »
Compagnie D (Canada) (100 magasins)	Détaillant en alimentation	Tous les employés	Compétences techniques et non techniques pour les cadres et le personnel de vente	Former le formateur	Accent sur l'uniformité de la formation et la participation du formateur et du stagiaire
Compagnie E (É.-U.) (société de portefeuille; 1 000 magasins sous cinq bannières différentes)	Détaillant en alimentation	Tous les employés des filiales	Administration des affaires, connaissance du produit, gestion des RH, formation des caissiers, etc.	Gamme complète de méthodes de prestation excluant Internet, formation automatisée	Formation propre à la bannière (reflétant différentes situations concurrentielles) conjuguée à une formation générale dans des postes particuliers, comme celui de caissier

2. Approches sectorielles canadiennes					
Nom du modèle	Intervenant(s)	Stagiaires	Compétences acquises	Méthodologie ou mécanismes de prestation	Questions clés ou caractéristiques
Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie	Entreprises et syndicats	Travailleurs de la production actifs ou mis à pied	Services d'aide à l'adaptation pour les travailleurs mis à pied assurés par des équipes composées de représentants du syndicat et de l'employeur, cours de sidérurgie pour les travailleurs de la production actifs	Adaptation : sur place et via des centres d'action sidérurgie : via des collèges communautaires	Partenariats sectoriels très étroits entre les travailleurs et la direction; plein partenariat avec des collègues communautaires pour le développement et la prestation de la formation; comités mixtes de formation en milieu de travail
Conseil canadien des fabricants de produits d'épicerie	Entreprises et syndicats	Travailleurs de la production actifs	Trente cours d'enseignement propres à l'industrie et à caractère général	Organisations partenaires, y compris des collèges communautaires	Développement de services pour les entreprises et les syndicats du secteur, y compris l'évaluation des besoins en formation, l'élaboration d'un plan de formation, des comités mixtes de formation en milieu de travail
Programme de stages en gestion du textile	Entreprises et syndicats, établissements d'enseignement	Nouveaux gestionnaires	Science et fabrication des textiles, compétences en gestion, profils professionnels	Cours à l'université et au collège plus stage	Cours de perfectionnement des cadres propres à l'industrie conçus conjointement par les entreprises, les syndicats, les établissements d'enseignement

Nom du modèle	Intervenant(s)	Stagiaires	Compétences acquises	Méthodologie ou mécanismes de prestation	Questions clés ou caractéristiques
Conseil canadien des ressources humaines en tourisme – Programme Jeunesse – Carrières en tourisme (Programme de stages pour les jeunes)	Employeurs, établissements d’enseignement, jeunes nouveaux venus dans l’industrie	Jeunes nouveaux venus dans l’industrie	Aptitudes au service à la clientèle, salubrité des aliments, etc., normes professionnelles	Formation en établissement et en milieu de travail, stage en cours d’emploi	Initiative sectorielle pour attirer les jeunes travailleurs dans l’industrie et régler les problèmes liés à l’image, etc., auxquels se heurte souvent le secteur de la vente au détail d’aliments
Normes professionnelles du secteur de la vente au détail au Canada (y compris un résumé d’expériences américaines des normes professionnelles)	Entreprises, établissements d’enseignement	Vendeurs et cadres subalternes	Gamme complète des aptitudes incluses dans les normes professionnelles	Normes professionnelles en existence; contenu du cours en voie d’élaboration	Initiative sectorielle pouvant servir de fondement à des activités de formation sectorielle; les expériences américaines des normes illustrent les possibilités

3. Approches syndicales-patronales aux États-Unis					
Nom du modèle	Inter-venant(s)	Stagiaires	Compétences acquises	Méthodologie ou mécanismes de prestation	Questions clés ou caractéristiques
Quality Through Training Program (Industrial Association of Machinists et société Boeing)	Entreprises et syndicats via la convention collective	Employés actifs et mis à pied	Compétences techniques liées à l'aérospatiale, aide à l'éducation, aide au perfectionnement professionnel et personnel	Centres de formation ou laboratoires d'informatique, etc., dans chacune des sept usines de fabrication	Initiative élaborée conjointement et en place depuis 1983; programmes bien conçus et utilisés abondamment
DaimlerChrysler National Training Centre (DaimlerChrysler et TUA)	Entreprises et syndicats via la convention collective	Employés actifs et mis à pied et membres de leur famille	Formation technique poussée, formation dans les métiers spécialisés, hausse du degré d'alphabétisation et des compétences en calcul, aide pour les frais de scolarité	Centres de formation nationaux et régionaux, bibliothèque et vidéothèque du NTC, formation au niveau de l'usine	Initiative élaborée conjointement et en place depuis 1996; programmes bien conçus et utilisés abondamment; cours dans les métiers spécialisés accrédités par l'American Council of Education
Initiatives de formation conjointes dans le secteur des télécommunications (entreprises de télécommunications, TCA et FIOE)	Entreprises et syndicats	Employés actifs et mis à pied	Programmes général/spécialisé en télécommunications, technologie de l'information appliquée, etc., connaissances en informatique/Internet, aide pour les frais de scolarité	Vastes partenariats avec des universités et des collèges, accent sur l'éducation à distance et Internet	Initiative élaborée conjointement; forte orientation technique; partenariats solides avec les établissements d'enseignement; méthodes de prestation innovatrices

Nom du modèle	Intervenant(s)	Stagiaires	Compétences acquises	Méthodologie ou mécanismes de prestation	Questions clés ou caractéristiques
Institute for Career Development (Métallurgistes unis et treize aciéries)	Entreprises et syndicats	Employés actifs et à la retraite et leur famille	Compétences de base en informatique, mathématiques, préparation à la formation générale, grade d'associé en finances, aide pour les frais de scolarité	Cours au niveau de l'usine, éducation à distance, accréditation universitaire	Initiative élaborée conjointement; orientation vers les compétences de base; partenariats solides avec des établissements d'enseignement; méthodes de prestation innovatrices

4. Pratiques syndicales					
Nom du modèle	Intervenant(s)	Stagiaires	Compétences acquises	Méthodologie ou mécanismes de prestation	Questions clés ou caractéristiques
UNISON Open College (R.-U.)	Syndicat	Membres actifs et congédiés du syndicat, dont bon nombre sont des femmes peu spécialisées	Compétences de base (écriture, analyse, calcul) et tuteurs personnels dans le cadre de Retour aux études, autres programmes menant à un grade d'associé, un diplôme et un certificat en santé, en construction de logements et dans d'autres secteurs, aide financière	Pour Retour aux études, formation adaptée au rythme de chacun et éducation à distance avec tutorat, parfois en milieu de travail	Programme Retour aux études efficace permettant aux femmes ayant un faible niveau de scolarité de s'approprier à l'apprentissage dans une atmosphère amicale qui leur redonne confiance et les incite à poursuivre leurs études; partenariats avec l'Open University du R.-U. pour la prestation et l'accréditation
Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce et Fonds de fiducie pour la formation	Syndicat et entreprises	Membres du syndicat actifs de différentes sections locales canadiennes	Formation liée à la vente au détail de produits alimentaires, y compris l'informatique et l'amélioration des compétences en mathématiques, en lecture, etc., formation syndicale, préapprentissage	Formation donnée surtout dans des centres locaux construits avec l'aide du fonds de fiducie pour la formation	Mécanisme de financement innovateur; formation dirigée par le syndicat; possibilité d'autres approches innovatrices de la formation, dont l'éducation à distance

5. Pratiques éducatives					
Nom du modèle	Intervenant(s)	Stagiaires	Compétences acquises	Méthodologie ou mécanismes de prestation	Questions clés ou caractéristiques
Ryerson - Baccalauréat en commerce - Gestion du détail	Établissement d'enseignement	Étudiants à temps plein	Quatre thèmes : <ul style="list-style-type: none"> • Service à la clientèle • Aptitudes en relations humaines • Technologie • Stratégie 	Salle de classe traditionnelle plus CD-ROM et éducation à distance; la priorité est d'offrir tout le programme via Internet en français et en anglais	Premier diplôme en gestion du détail au Canada, maintenant à sa deuxième année; volet d'éducation à distance et possibilité de présentation dans les deux langues officielles
Athabasca University, Alberta, Canada	Établissement d'enseignement	Étudiants à temps plein et à temps partiel, dont 14 % n'ont pas terminé leurs études secondaires et 64 % sont des femmes	Vaste gamme de cours et de programmes menant à un grade	Plus grande université canadienne d'éducation à distance, utilisation de plus en plus grande de cours sur Internet	Capacité de partenariat avec une entreprise, un syndicat ou une autre organisation pour concevoir et donner des cours à l'aide de méthodes d'éducation à distance; évaluation et reconnaissance de l'apprentissage antérieur aux fins de l'octroi de crédits pour réduire les coûts/le temps de formation

Nom du modèle	Intervenant(s)	Stagiaires	Compétences acquises	Méthodologie ou mécanismes de prestation	Questions clés ou caractéristiques
Open Learning Agency de la C.-B.	Établissement d'enseignement	Étudiants à temps plein et à temps partiel	Programmes allant de la maternelle à la 12 ^e année à des grades, des certificats professionnels et des diplômes, éducation de base, système de formation en milieu de travail adaptant les cours aux besoins des clients	Méthodes d'éducation à distance, prestation d'une formation conçue sur mesure	Capacité démontrée de partenariat avec une entreprise, un syndicat ou une autre organisation pour concevoir et offrir des cours à l'aide de méthodes d'éducation à distance
Cornell University - Food Industry Management Home Study Program	Établissement d'enseignement, employés de commerces de détail	Employés de commerces de détail de tous les niveaux	Vaste gamme de compétences, avec orientation vers la vente au détail de produits alimentaires, allant de la gestion, des relations avec les clients et de la comptabilité à la salubrité des aliments, au merchandisage et à la sécurité; cours de gestion propres à chaque rayon devant venir s'ajouter en l'an 2000	Méthodes d'éducation à distance, certains cours sur Internet	Programme d'éducation à distance bien établi en existence depuis 1964; plus de 400 000 inscriptions

Nom du modèle	Intervenant(s)	Stagiaires	Compétences acquises	Méthodologie ou mécanismes de prestation	Questions clés ou caractéristiques
Cornell University – Youth and Workforce Development Programs	Établissement d’enseignement, jeunes travailleurs	Jeunes nouveaux entrants dans l’industrie	Première année : compétences en gestion d’un magasin d’alimentation, communications, relations avec les clients; deuxième année : gestion de rayon, économie d’entreprise	Cours d’éducation à distance de Cornell, stages en magasin, mentorat	Exemple bien établi d’un programme de stages visant précisément à attirer de nouveaux entrants dans l’industrie de la vente au détail de produits alimentaires
Université du Québec à Montréal	Établissement d’enseignement	Employés de commerces de détail ayant deux années d’expérience de la gestion	Comportement organisationnel; Gestion d’un magasin de détail; Introduction à la gestion des ressources humaines; Introduction aux études en gestion	Salle de classe	Un des seuls modules universitaires canadiens de gestion de la vente au détail d’aliments