

Les difficultés de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre dans l'abattage et la transformation des viandes et de la volaille

Par
Valérie Lamarche
Michel Morisset

G R O U P E
AGÉCO
Agroalimentaire et économie

Plan de la présentation

- Problématique
- Objectifs
- Résultats d'enquête
 - ◆ Profil des entreprises
 - ◆ Gestion des ressources humaines
 - ◆ Recrutement
 - ◆ Rétention
- Analyse et conclusion

G R O U P E
AGÉCO
Agroalimentaire et économie

Problématique

- Secteur important aux prises avec « *un manque de main-d'œuvre stable...(pour les...) tâches de désossage, de découpage, de parage et d'abattage industriel* » (CSMOTA 2003)
- Quelques facteurs ayant une influence :
 - Rareté des candidats
 - Conditions de travail
 - Vigueur de l'économie
 - Situation géographique
 - Concurrence

Objectifs

- Identifier les causes des difficultés de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre
 - Dresser un portrait du secteur
 - Évaluer les difficultés de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre
 - Caractériser les employés et qualifier l'appréciation des conditions de travail
 - Identifier des pistes de solutions

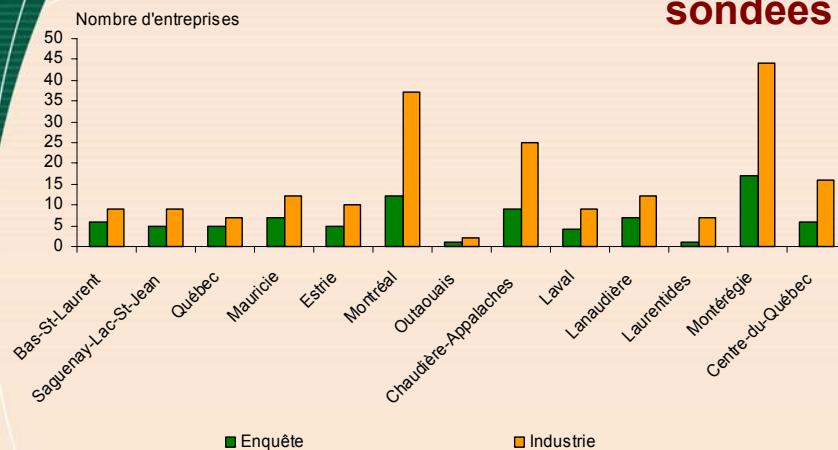
Enquête

• Méthodologie

- Groupes de discussion
- Envoi postal du questionnaire
- Enquête téléphonique

Population	163
Population statistique	141
Questionnaires complétés	85
Taux de réponse	60,3 %

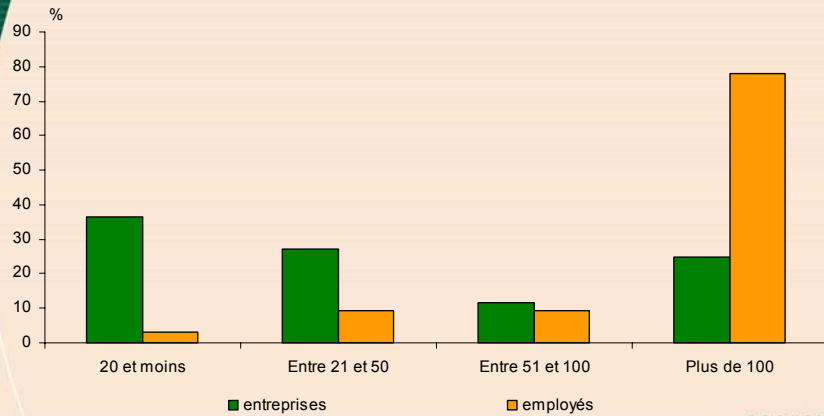
Répartition régionale des usines sondées



- Pour le Qc : 42 % des usines, 68 % des employés

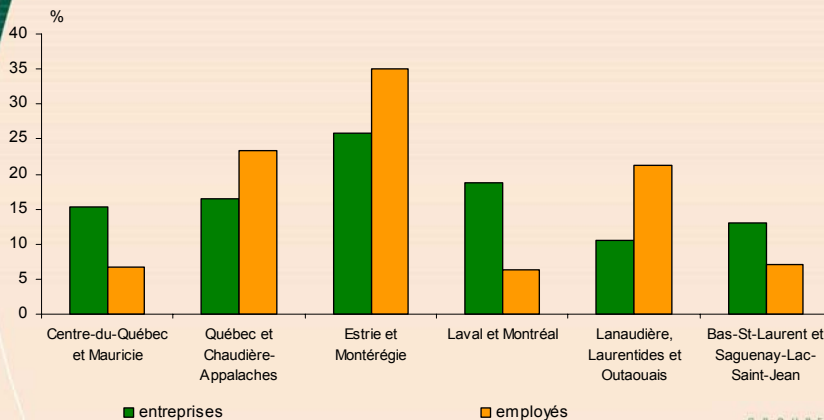
Profil des entreprises

• Répartition selon le nombre d'employés (n=85)



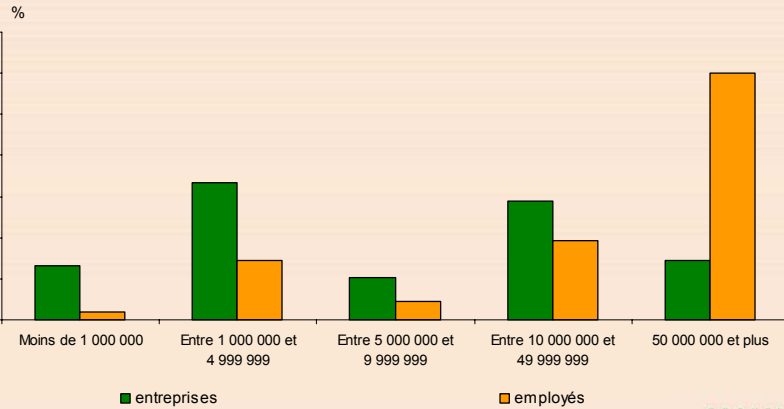
Profil des entreprises

• Répartition selon la région (n=85)



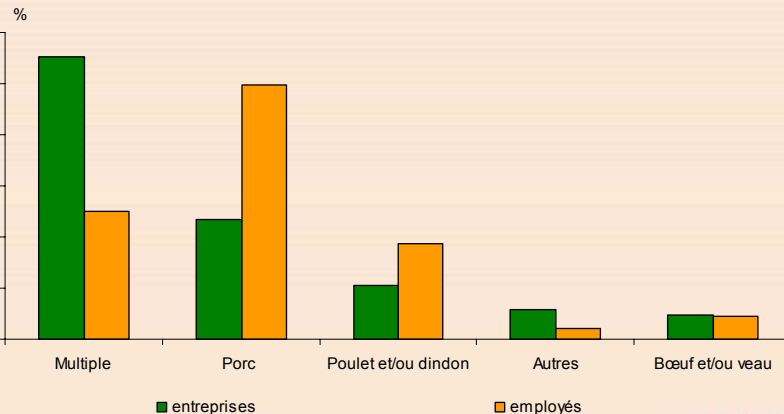
Profil des entreprises

Répartition selon le chiffre d'affaires (n=69)



Profil des entreprises

Répartition selon la viande transformée (n=85)



Profil des entreprises

- Niveau de mécanisation
 - ◆ Plus élevé : 15 %
 - ◆ Identique : 54 %
 - ◆ Plus faible : 32 %
- Niveau de syndicalisation
 - ◆ Enquête : 50 %
 - ◆ Industrie : 57 % (CSMOTA)

Profil de la main-d'œuvre

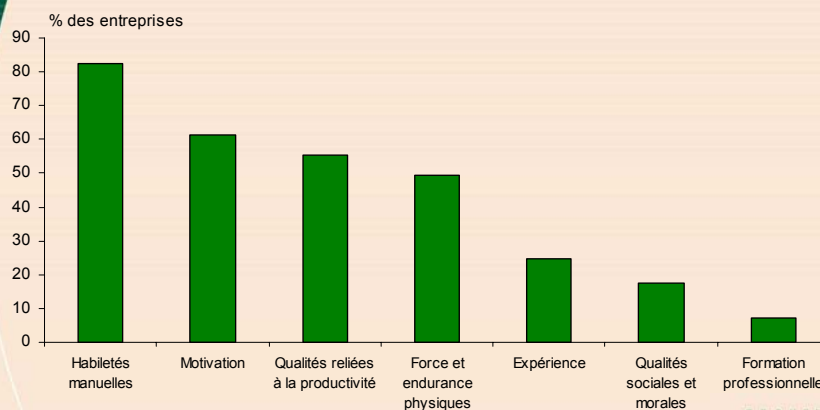
- Moyenne d'âge
 - ◆ Plus de 35 ans : 52 %
 - ◆ Moins de 35 ans : 48 %
- Niveau d'ancienneté
 - ◆ Moins de 5 ans : 40 %
 - ◆ Entre 5 et 10 ans : 35 %
 - ◆ Plus de 10 ans : 25 %

Définition des difficultés

- Définition de difficulté de recrutement
 - ◆ La mention, pour au moins un poste, de difficultés de recrutement élevées classait cette entreprise comme ayant des difficultés de recrutement
- Définition de difficulté de rétention
 - ◆ La mention de difficultés de rétention classait une entreprise comme ayant des difficultés de rétention

Gestion des ressources humaines

▪ Compétences et qualités recherchées (n=85)

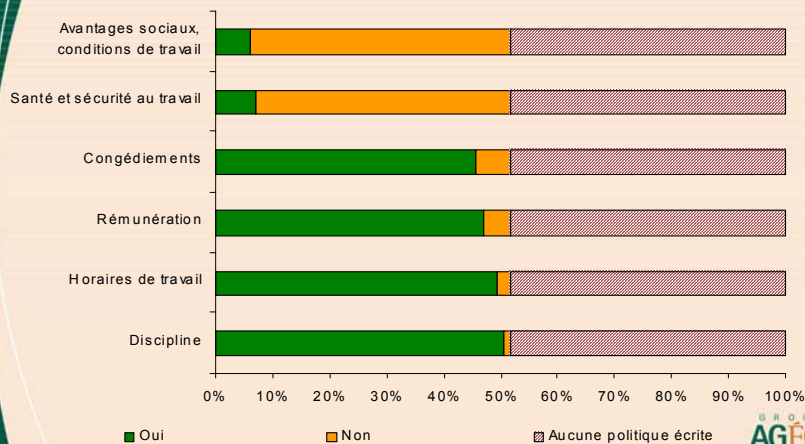


Gestion des ressources humaines

- Politique écrite et officielle : 52 %
- Les entreprises qui ont une politique de gestion des ressources humaines ont souvent plus d'employés
- Les résultats n'ont pas permis d'établir de lien entre la présence d'une politique de gestion des ressources humaines et les difficultés de recrutement ou de rétention

Gestion des ressources humaines

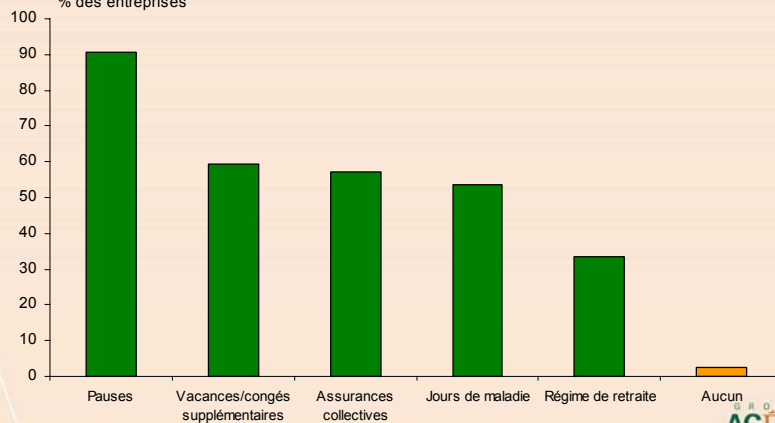
- Volets inclus dans la politique (52 % des entreprises)



Gestion des ressources humaines

Programme d'avantages sociaux (n=84)

% des entreprises



Gestion des ressources humaines

- Les résultats n'ont pas permis d'établir de lien entre les avantages sociaux et les difficultés de recrutement ou de rétention
 - Pas de lien, qu'une entreprise offre un, deux, trois ou aucun avantages sociaux
- Les entreprises avec plus d'employés offrent en général plus souvent des programmes d'assurances collectives, des jours de maladie payés et des régimes de retraite

Gestion des ressources humaines

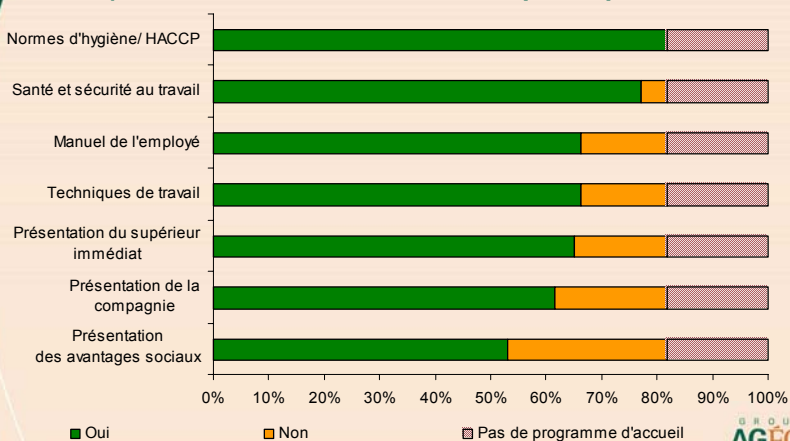
- Actions mises en place pour développer le sentiment d'appartenance
 - Anniversaires et fêtes, clubs sociaux
 - Matériel promotionnel
 - Consultations
 - Certificats de mérite, tableau d'honneur, concours
- Les résultats n'ont pas permis d'établir de lien entre les actions pour développer le sentiment d'appartenance et les difficultés de rétention

Programme d'accueil et formation

- 82 % des entreprises ont dit avoir un programme d'accueil et de formation initiale pour les nouveaux employés
- Durée de la période d'accueil
 - Moins d'une journée: 71 %
 - Plus d'une journée: 29 %

Programme d'accueil et formation

Aspects traités lors de l'accueil (n=83)



Programme d'accueil et formation

- Les résultats n'ont pas permis d'établir de lien entre la présence d'un programme d'accueil et les difficultés de rétention
- Les entreprises qui ont des difficultés de recrutement ont en général un programme d'accueil ou de formation initiale

Programme d'accueil et formation

- Formation continue
 - 52 % des entreprises
 - PAMT pour bouchers industriels
 - 31 % en ont entendu parler
 - 10 % l'ont utilisé
- Les résultats n'ont pas permis d'établir de lien entre la formation continue et les difficultés de recrutement ou de rétention

Programme d'accueil et formation

- Reconnaissance de la formation
 - Par un salaire plus élevé: 40 %
 - 60 % des employeurs ne reconnaissent pas la formation
 - 70 % des employeurs disent qu'il serait important de développer une formation scolaire pour les bouchers industriels
 - Privilégient les formations courtes (AEP ou DEP)

Programme d'accueil et formation

▪ Niveau de scolarité exigé

Postes	Secondaire V et plus	Secondaire non complété	Aucune formation
Boucher industriel	51 %	12 %	37 %
Manœuvre	34 %	14 %	52 %
Employé à la sanitation	46 %	14 %	40 %
Opérateur de machines industrielles	42 %	16 %	42 %
Contremaître	67 %	4 %	29 %

- Le niveau de scolarité exigé n'a pas d'influence sur les difficultés de recrutement

Le recrutement et la rétention en chiffres

- Taux de départ
 - ◆ partis / en poste
- Taux d'embauche
 - ◆ embauchés / en poste
- Taux de remplacement
 - ◆ embauchés / partis
- Taux de croissance
 - ◆ besoins futurs / en poste

Le recrutement et la rétention en chiffres

Total des employés par poste

	En poste	Partis	Embauchés
Boucher industriel	1073	166	246
Manœuvre	5468	1733	2189
Employé à la sanitation	498	130	208
Opérateur de machines industrielles	205	9	11
Contremaître	355	33	73
TOTAL	7599	2071	2727

Le recrutement et la rétention en chiffres

Taux pondérés par poste

Poste	Taux de départ	Taux d'embauche	Taux de remplacement	Taux de croissance
Boucher industriel	15 %	23 %	148 %	+20 %
Manœuvre	32 %	40 %	126 %	+11 %
Employé à la sanitation	26 %	42 %	159 %	+7 %
Opérateur de machines industrielles	4 %	5 %	122 %	+4 %
Contremaître	9 %	21 %	221 %	+8 %

Recrutement

▪ Perception des employeurs

- 78 % perçoivent des difficultés élevées

Poste	Entreprises percevant des difficultés de recrutement
Boucher industriel	75 %
Manœuvre	43 %
Employé à la sanitation	35 %
Opérateur de machines industrielles	34 %
Contremaître	47 %

Recrutement

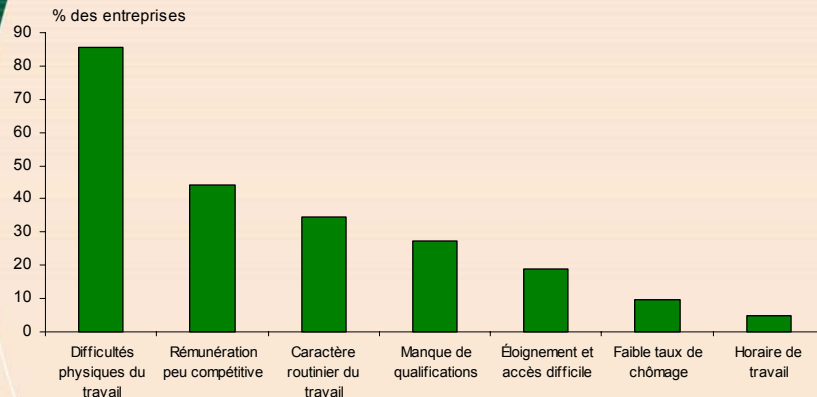
▪ Taux de remplacement vs difficultés perçues

	Taux de remplacement		
	Entre 0 et 100 %	Entre 101 et 150 %	Plus de 150 %
Avec difficultés de recrutement	43 %	30 %	28 %
Sans difficultés de recrutement	14 %	29 %	57 %

- Les entreprises qui perçoivent des difficultés de recrutement ont en général des taux de remplacement plus faibles ($p < 0,08$)

Recrutement

Causes des difficultés de recrutement (n=84)



Recrutement

Besoins de main-d'œuvre comblés en 2003

- ◆ 77 % des répondants
- ◆ À l'exception de la région de Lanaudière/Laurentides/Outaouais
 - À l'inverse: 67 % n'ont pas comblé leurs besoins
- ◆ Les résultats n'ont pas permis d'établir de lien entre le taux de chômage et le fait de combler ou non les besoins de main-d'œuvre

Recrutement

- **Concurrence au niveau du recrutement**
 - Forte concurrence : 52 %
 - Secteurs compétiteurs
 - Transformation alimentaire
 - Autres secteurs manufacturiers
 - Transformation des viandes
- Les entreprises qui disent faire face à une forte concurrence sont en général des entreprises qui ont des difficultés de recrutement

Recrutement

- **Influence du salaire**
 - Salaire minimal et maximal
 - Salaire moyen
- Les résultats n'ont pas permis d'établir de lien entre le salaire minimal, moyen et maximal et les difficultés de recrutement
 - Bien que les salaires apparaissent plus élevés chez les entreprises qui n'ont pas de difficultés de recrutement, il n'y a pas de différence statistiquement significative

Rétention

▪ Difficultés déclarées

	Avec difficulté de rétention	Sans difficulté de rétention
Avec difficultés de recrutement	89 %	35 %
Sans difficultés de recrutement	11 %	65 %
Total	100 %	100 %

- Les entreprises qui ont des difficultés de recrutement ont en général aussi des difficultés de rétention

Rétention

▪ Taux de départ versus difficultés déclarées

	Taux de départ		
	Entre 0 et 15 %	Entre 16 et 29 %	30 % et plus
Avec difficultés de rétention	18 %	24 %	59 %
Sans difficultés de rétention	68 %	15 %	18 %

- Les entreprises qui ont déclaré avoir des difficultés de rétention ont en général un taux de départ plus élevé

Rétention

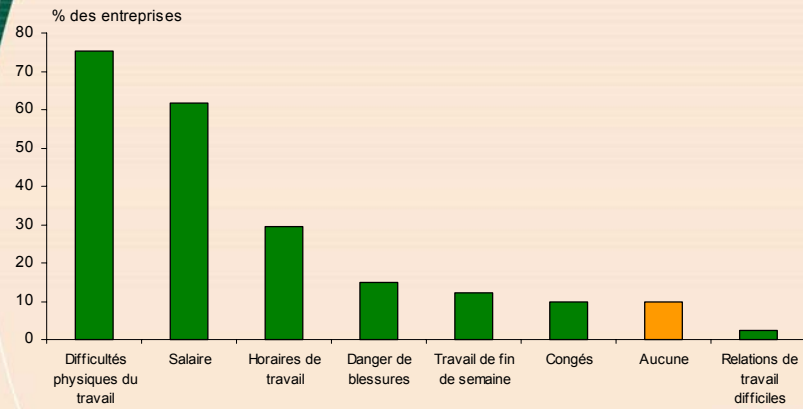
- Les employeurs jugent que les nouveaux employés sont dans leur usine...
 - En attendant de trouver autre chose : 44 %
 - Dans la perspective d'y faire carrière : 36 %
 - Ne savent pas : 20 % et ils ont en général des difficultés de recrutement

Rétention

- Taux d'absentéisme (pas de lien établi)
 - Entre 0 et 1 %: 35 %
 - Entre 2 et 5 %: 36 %
 - Entre 6 et 20 %: 29 %
 - Perception du nombre de cas de CSST (lien établi)
 - Moins fréquents : 55 %
 - Identiques : 31 %
 - Plus fréquents : 14 %
- } entreprises avec difficultés de rétention

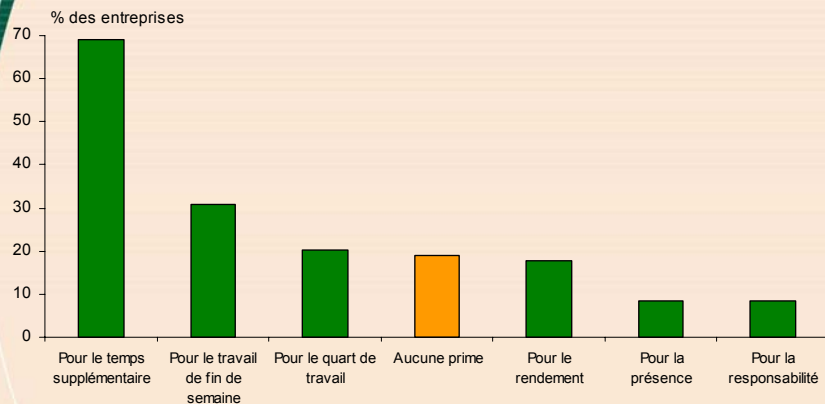
Rétention

Insatisfactions des employés (n=81)



Rétention

Primes aux employés (n=84)



Rétention

- **Aucune prime : entreprises sans difficultés de recrutement**
- **Les entreprises avec des difficultés de rétention offrent en général plus souvent que les autres certains types de primes :**
 - Rendement
 - Présence
 - Quart de travail
 - Responsabilité

Rétention

▪ Influence du salaire

Poste	Salaire minimal		Salaire moyen		Salaire maximal	
	Avec	Sans	Avec	Sans	Avec	Sans
Boucher industriel	10,22a	11,36b	12,52a	13,66a	14,78a	15,96a
Manceuvre	8,92a	10,24b	10,68a	11,91b	12,43a	13,69a
Employé sanitation	9,21a	10,64b	10,87a	11,89a	12,56a	13,33a
Opérateur de m. i.	10,13a	12,10b	11,50a	13,81b	13,03a	15,65b
Contremaître	16,72a	17,58a	19,04a	20,05a	21,19a	22,63a

Analyse et conclusion

- Les entreprises qui ont des difficultés de recrutement sont les mêmes qui ont des difficultés de rétention
 - Les deux notions ne peuvent être dissociées
 - Facteurs internes à la firme
- L'étude n'a pas permis d'affirmer que la région géographique avait une influence sur les difficultés de recrutement ou de rétention

Analyse et conclusion

- Entreprises avec des difficultés de recrutement
 - Niveau d'ancienneté moyen inférieur à 5 ans
 - Forte concurrence mais ont comblé leurs besoins
 - Programme d'accueil et formation initiale
 - Disent ne pas avoir d'idée sur la perception de carrière des employés

Analyse et conclusion

- ◆ **Entreprises avec des difficultés de rétention**
 - ◆ Chiffre d'affaires et nombre d'employés plus élevés
 - ◆ Niveau d'ancienneté moyen inférieur à 5 ans
 - ◆ N'ont pas comblé leurs besoins de main-d'œuvre

Analyse et conclusion

- ◆ **Caractéristique principale : SALAIRE**
 - ◆ **Salaires minimaux plus faibles**
 - Bouchers industriels
 - Manœuvres
 - Employés à la sanitation
 - Opérateurs de machines industrielles
 - ◆ **Salaires moyens plus faibles**
 - Manœuvres
 - Opérateurs de machines industrielles

Analyse et conclusion

- Les deux facteurs identifiés comme ayant le plus d'influence:
 - ◆ Salaires
 - ◆ Difficultés physiques du travail