

**ÉTUDE SECTORIELLE
DU DOMAINE DES BOULANGERIES
ET DES PÂTISSERIES**

Sommaire

Décembre 2007

Équipe de réalisation



| | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| Responsable du mandat | Normand Dulude |
| Direction de projet | Simon Bastien |
| Analyse des données et rédaction | Simon Bastien Marie-Claude Chagnon |

Cette étude a été réalisée grâce à l'aide financière du Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire, du Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation, d'Emploi-Québec, du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.



Québec 

Avec la participation de :

- Emploi-Québec
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

Membres du conseil d'administration du Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire

Représentants des employeurs

| | | |
|------------------------------------|--|-----------------------|
| Monsieur Robert Lavallée | <i>Agropur</i> | Co-président patronal |
| Monsieur Tim Brochu | <i>Conseil des viandes-section Québec</i> | Administrateur |
| Madame Isabelle-France Charbonneau | <i>Olymel</i> | Administratrice |
| Monsieur Bruno Gagnon | <i>Groupe CNP</i> | Administrateur |
| Madame Julie Ostiguy | <i>Bonduelle-Amérique du Nord</i> | Administratrice |
| Monsieur L. Michel Pitre | <i>Conseil de la transformation agroalimentaire et des produits de consommation (CTAC)</i> | Administrateur |
| Monsieur Jacques Tardif | <i>Industries Lassonde inc.</i> | Administrateur |
| Monsieur Pierre Vaillancourt* | <i>Bridor</i> | Administrateur |

Représentants des employés

| | | |
|--------------------------|---|-----------------------|
| Monsieur Normand Faubert | <i>Fédération du commerce inc. (CSN)</i> | Co-président syndical |
| Monsieur Jocelyn Lavoie* | <i>Centrale des syndicats démocratiques (CSD)</i> | Trésorier |
| Monsieur André Dumas | <i>Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, Section locale 503 (TUAC)</i> | Administrateur |
| Madame Francine Leblanc | <i>Conseil provincial TUAC-Québec</i> | Administratrice |

Organisations conseillères

| | |
|-------------------------|---|
| Monsieur François Paré* | <i>Emploi-Québec</i> |
| Monsieur Denis Laberge* | <i>Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec</i> |

Collaboration spéciale

| | |
|-------------------------------|---|
| Madame Laurence Zert* | <i>Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation</i> |
| Monsieur Dominique Beaussier* | <i>Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec</i> |

Directrice générale

| | |
|---------------------|---|
| Madame Lise Perron* | <i>Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire</i> |
|---------------------|---|

* Membres du comité de suivi de l'étude

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----------|
| 1. INTRODUCTION | 1 |
| 1.1 Contexte de réalisation | 1 |
| 1.2 Objectifs du mandat | 2 |
| 1.3 Délimitation du champ de l'étude sectorielle | 2 |
| 1.4 Méthodologie | 4 |
| 2. DIAGNOSTIC, ENJEUX ET PISTES D'ACTION | 7 |
| 2.1. Principaux constats..... | 7 |
| 2.2 Forces et opportunités | 11 |
| 2.3 Faiblesses, contraintes et menaces | 13 |
| 2.4 Enjeux..... | 15 |
| 2.5 Pistes d'action | 16 |

1. INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE DE RÉALISATION

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA) et le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA) sont des organismes à but non lucratif initiés par le Gouvernement du Québec et les forces vives de l'industrie. En tant que structures partenariales décisionnelles, ils réunissent des représentants d'employeurs, de syndicats et d'associations. Le CSMOTA regroupe, outre les représentants d'employeurs et de syndicats, le Conseil des viandes-section Québec, le Conseil de la transformation agroalimentaire et des produits de consommation (CTAC), Emploi-Québec et le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). Pour sa part, le CSMOCA regroupe des associations telles que l'Association des détaillants en alimentation du Québec (ADA) et le Conseil canadien des distributeurs en alimentation (CCDA). Les deux comités sectoriels jouent un rôle de chef de file dans leur domaine respectif en ce qui concerne l'emploi, le développement concerté de la main-d'œuvre et sa formation. Leurs interventions sont liées à cinq orientations principales :

- Contribuer au développement continu des compétences et de la formation de la main-d'œuvre.
- Identifier les besoins de l'industrie en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail et formuler des pistes d'action et des moyens d'intervention.
- Définir et réaliser des actions relatives au maintien, à la stabilisation et à la création d'emploi.
- Prendre en compte les problématiques de clientèles cibles sur le plan de l'emploi, notamment les immigrants, les femmes, les jeunes et les 45 ans et plus, et suggérer des pistes d'action.
- Faire connaître aux entreprises le matériel existant et développé par les comités sectoriels tels que les diagnostics, les études et les outils.

En ce qui concerne la formation de la main-d'œuvre, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) doit assurer, entre autres, l'adéquation entre la formation et l'emploi. Pour ce faire, il doit évaluer les besoins du marché du travail sur les plans quantitatif et qualitatif, afin d'élaborer les programmes de formation professionnelle et technique permettant l'acquisition des compétences recherchées et la mobilité professionnelle.

Le CSMOTA, le CSMOCA, les représentants d'Emploi-Québec, du MELS et du MAPAQ ont conclu à la pertinence de réaliser une étude sectorielle du domaine de la fabrication et de la commercialisation des produits de boulangerie et de pâtisserie, une étude qui pose un diagnostic à la fois sur l'industrie, sa main-d'œuvre et l'offre de formation. Le Groupe DBSF a été mandaté pour réaliser cette étude.

Les cinq partenaires désirent donc, par une meilleure connaissance du secteur, de sa main-d'œuvre et de la formation, améliorer les formations existantes ou proposer des formations adaptées aux besoins spécifiques de certains types d'entreprises ou de certains métiers.

1.2 OBJECTIFS DU MANDAT

Les objectifs de l'étude sectorielle sont les suivants :

- Réaliser un portait diagnostique de l'état de la situation du secteur de la boulangerie et de la pâtisserie, tant la fabrication (transformation) que la commercialisation : structure du secteur, caractéristiques des entreprises et leurs activités, contexte d'évolution du secteur, etc.
- Établir un profil de la main-d'œuvre travaillant dans ce secteur et, en particulier, connaître les éléments de contexte spécifiques à l'exercice de certains métiers ciblés, en transformation et dans le commerce de détail.
- Examiner l'offre de formation actuelle visant ces métiers et l'adéquation de cette offre avec les exigences des entreprises.
- Dégager les tendances et les enjeux sur le plan sectoriel, de la main-d'œuvre et de la formation, afin de formuler des recommandations.

1.3 DÉLIMITATION DU CHAMP DE L'ÉTUDE SECTORIELLE

Afin de circonscrire la portée de l'étude et de se concentrer sur les préoccupations des partenaires impliqués dans cette étude, il a été convenu, après discussions avec les représentants du comité de suivi, de délimiter le champ de recherche et d'analyse.

Industries visées

Les industries couvertes par l'étude sont les suivantes, par secteurs d'activité économique du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) :

- 3118 Fabrication d'aliments – Boulangeries et fabrication de tortillas
- 44511 Épiceries – Supermarchés et autres épiceries (sauf les dépanneurs)
- 445291 Magasins d'alimentation spécialisés – Boulangeries-pâtisseries

Fonctions de travail visées

Dix fonctions de travail, ou métiers et professions, sont visées par l'étude. Le code de la Classification nationale des professions (CNP) est indiqué entre parenthèses, lorsqu'il y en a un correspondant à la fonction de travail.

- Superviseur / contremaitre dans la transformation des aliments (CNP 9213 Surveillant dans la transformation des aliments et des boissons)

- Technicien dans la transformation des aliments (pas de CNP correspondant, mais poste apparenté aux CNP 2211 Technologue et technicien en chimie et CNP 2221 Technologue et technicien en biologie)
- Opérateur dans la transformation des aliments (CNP 9461 Opérateur de machines et de procédés industriels dans la transformation des aliments et des boissons et CNP 9465 Échantillonneur et trieur dans la transformation des aliments et des boissons)
- Manœuvre dans la transformation des aliments (CNP 9617 Manœuvre dans la transformation des aliments et des boissons)
- Mécanicien industriel (CNP 7311 Mécanicien de chantier et mécanicien industriel)
- Électromécanicien (CNP 7333 Électromécanicien)
- Gérant / gérant de département de boulangerie-pâtisserie (pas de CNP correspondant)
- Boulanger (CNP 6252 Boulanger-pâtissier)
- Pâtissier (CNP 6252 Boulanger-pâtissier)
- Commis en alimentation (ou commis en boulangerie-pâtisserie ou commis vendeur ou aide-boulangier/aide-pâtissier) (pas de CNP correspondant)

Programmes d'étude visés

Une dizaine de programmes de formation technique et professionnelle et de formation continue font l'objet d'une analyse. Ces programmes ont un lien avec l'une ou l'autre des fonctions de travail étudiées.

Formation initiale

- Diplôme d'études collégiales (DEC) 154.0A *Technologie de la transformation des aliments*
- Diplôme d'études collégiales (DEC) 410.D0 *Gestion de commerces*
- Diplôme d'études collégiales (DEC) 120.01 *Techniques de diététique*
- Diplôme d'études professionnelles (DEP) 5270 *Boulangerie*
- Diplôme d'études professionnelles (DEP) 5039 et 5297 *Pâtisserie*
- Attestation de spécialisation professionnelle (ASP) 1057 *Pâtisserie de restaurant*
- Attestation de formation professionnelle (AFP) 7030 *Aide-boulangier*
- Attestation de formation professionnelle (AFP) 7032 *Aide-pâtissier*
- Attestation de formation professionnelle (AFP) 7114 *Manœuvre dans la transformation des aliments*

Formation continue

- Attestation d'études collégiales (AEC) CNL.02 CNL.04 CNL.06 CNL.0A *Transformation des aliments*
- Attestation d'études collégiales (AEC) LJA.OP *Gestion de marchés d'alimentation*

- Attestation d'études collégiales (AEC) CEA.01 *Gestion de département de marché d'alimentation*

À ces programmes, s'ajoutent deux programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), l'un en boulangerie, l'autre en pâtisserie.

1.4 MÉTHODOLOGIE

La méthodologie utilisée a comporté les aspects suivants.

Revue de documentation et recueil de données

Une revue de documents et une recherche de données et de statistiques ont été effectuées. Elles ont porté principalement sur les caractéristiques du secteur (données économiques, entreprises, emploi, etc.), son évolution, le contexte commercial, le contexte réglementaire, les programmes d'assurance qualité, les fonctions de travail visées (principalement les statistiques) et les programmes de formation.

Consultation de personnes clés et entrevues individuelles auprès d'entreprises du secteur

Des personnes clés, qui connaissent bien le secteur de la boulangerie-pâtisserie ou certains de ses aspects, ont été consultées par téléphone. De plus, des entrevues individuelles en profondeur, d'une durée variant de une à deux heures, ont été réalisées auprès d'entreprises du secteur. Ces entreprises présentent des profils diversifiés : fabricants industriels de grande et de moyenne taille, entreprises artisanales, départements de boulangerie-pâtisserie de chaînes d'alimentation.

Cette étape a permis de recueillir de l'information essentiellement d'ordre qualitatif : structure du secteur et son évolution; principales caractéristiques des entreprises, surtout en matière de production (produits, technologies, recherche et développement) et de ressources humaines; contextes commercial et réglementaire; description qualitative des métiers visés; connaissance et évaluation des programmes de formation.

Au total, une vingtaine de personnes clés et d'entreprises ont été consultées.

Groupe de discussion

Un groupe de discussion réunissant des employés syndiqués d'entreprises de transformation et des syndicats a été organisé. Les personnes présentes exerçaient des métiers variés comme opérateur, manœuvre, mécanicien et électromécanicien. Les discussions ont porté sur les processus de production, la gestion des ressources humaines et certains métiers. Cette étape a permis de valider et d'enrichir les données des étapes précédentes.

Enquête téléphonique auprès des entreprises de fabrication

Nous avons réalisé une enquête téléphonique à l'aide d'un questionnaire s'adressant aux responsables des ressources humaines. L'objectif visé consistait à rejoindre un nombre représentatif d'entreprises qui fabriquent des produits de boulangerie et de pâtisserie. L'enquête a ciblé l'ensemble des entreprises répertoriées dans la base de données icriq du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ), dans les codes SCIAN visés par l'étude. L'univers disponible d'entreprises s'établit à 275, soit 294 (nombre d'entreprises dans la base de données icriq) moins les entreprises déjà contactées pour des entrevues individuelles. Les entrevues se sont déroulées en français seulement. Les résultats du déroulement de l'enquête sont présentés au tableau 1 :

Tableau 1 – Résultats du déroulement de l'enquête téléphonique auprès des entreprises de fabrication

| | | |
|----------------------|------------|----------------|
| Entrevues complétées | 156 | 56,7 % |
| Refus | 83 | 30,2 % |
| Langue anglaise | 18 | 6,4 % |
| Numéros invalides | 9 | 3,3 % |
| Pas de réponse | 9 | 3,3 % |
| Total | 275 | 100,0 % |

Si l'on exclut de l'univers les numéros invalides et les absences de réponse (plus d'une vingtaine d'appels ont été effectués par entreprise à différents moments avant d'abandonner), le taux de réponse s'établit à 60,7 %, soit 156 sur 257. Il s'agit d'un taux élevé pour ce type d'enquête et le nombre de répondants fait en sorte que les résultats sont représentatifs de la réalité. La durée moyenne des entrevues était de 15 minutes.

La répartition des entreprises sondées par téléphone par nombre d'employés est présentée au tableau 2.

Tableau 2 – Répartition des entreprises sondées par téléphone par nombre d'employés

| | | |
|----------------------|------------|----------------|
| Moins de 10 employés | 63 | 40,4 % |
| De 10 à 19 employés | 44 | 28,2 % |
| De 20 à 49 employés | 27 | 17,3 % |
| De 50 à 99 employés | 13 | 8,3 % |
| 100 employés et plus | 9 | 5,8 % |
| Total | 156 | 100,0 % |

Cette étape a permis de recueillir de l'information à la fois d'ordre quantitatif et d'ordre qualitatif. Les questions ont porté sur les pratiques en matière de gestion des ressources

humaines et de communication avec le personnel, certains renseignements ciblés relatifs aux fonctions de travail ainsi que les programmes de formation.

Sondage écrit auprès d'employés d'usine syndiqués

Un sondage a été administré auprès d'employés d'usine syndiqués d'entreprises de transformation, par l'intermédiaire des trois syndicats présents dans ce secteur. Les questions ont porté principalement sur les conditions de travail, les relations de travail et la formation. Le questionnaire a été répondu par écrit. Au total, 106 questionnaires ont été complétés, répartis de la manière suivante :

- Grande entreprise : 75 répondants
- Petite et moyenne entreprise : 31 répondants

Tout porte à croire que les 75 employés de la grande entreprise ayant répondu au sondage sont représentatifs des employés d'usine travaillant dans la grande entreprise : ils proviennent, à part relativement égale, des quatre plus grandes entreprises de boulangerie-pâtisserie présentes au Québec; ils exercent les principaux métiers que l'on retrouve en usine; ils travaillent de jour, de soir et de nuit. Par ailleurs, il est difficile d'évaluer si les 31 employés de la petite et moyenne entreprise ayant répondu au sondage sont représentatifs des employés des PME du secteur; il faut donc considérer les résultats de ces répondants avec réserve, étant donné le petit nombre de personnes rejointes et le nombre limité d'entreprises (quatre) dans lesquelles elles travaillent.

Le tableau 3 présente la répartition des répondants selon le métier exercé. Les manœuvres et les opérateurs comptent ensemble pour 73 % des employés sondés.

Tableau 3 – Répartition des employés sondés selon le métier exercé

| | |
|---|--------------|
| Opérateur de machines | 27 % |
| Manœuvre (incluant préposé à l'emballage, à la manutention et à la salubrité) | 46 % |
| Boulangier | 10 % |
| Pâtissier | 2 % |
| Opérateur de chariots élévateurs | 7 % |
| Mécanicien / électromécanicien | 8 % |
| Total | 100 % |

2. DIAGNOSTIC, ENJEUX ET PISTES D'ACTION

Ce chapitre dégage une synthèse des éléments qui nous apparaissent les plus significatifs dans le cadre des objectifs poursuivis par l'étude sectorielle. Nous présentons, tour à tour, les constats généraux, les forces et opportunités, les faiblesses et contraintes, les enjeux ainsi que des pistes d'action. Chacune de ces sections est divisée en quatre thèmes :

- le secteur des boulangeries et des pâtisseries et son environnement;
- les entreprises du secteur, en particulier la gestion des ressources humaines;
- le développement de la main-d'œuvre, les caractéristiques des métiers analysés;
- la formation de la main-d'œuvre.

2.1. PRINCIPAUX CONSTATS

Le secteur et son environnement

- Le secteur de la boulangerie et de la pâtisserie regroupe trois types d'entreprises : les fabricants, les détaillants et les distributeurs.
- On retrouve deux types de fabricants de produits de boulangerie et de pâtisserie : 1) les entreprises de fabrication industrielle, dont le processus de production est en bonne partie, sinon totalement automatisé, qui regroupent les grandes (100 employés et plus), les moyennes (de 50 à 99 employés) ainsi que plusieurs petites entreprises (de 10 à 49 employés); 2) les entreprises de fabrication artisanale, dont le processus de production est en bonne partie manuel, qui regroupent plusieurs petites entreprises et la quasi totalité des micro entreprises (moins de 10 employés).
- Les détaillants se répartissent en trois catégories : 1) les trois grandes chaînes d'alimentation, dont les supermarchés ont généralement un département de boulangerie-pâtisserie; 2) les épicerie et dépanneurs, qui n'ont pas de département de boulangerie-pâtisserie (à quelques exceptions près) mais vendent de ces produits; 3) les magasins spécialisés en produits de boulangerie et de pâtisserie, qui incluent, notamment, les comptoirs des fabricants artisanaux et les magasins-comptoirs de quelques gros fabricants.
- Les distributeurs comprennent des grossistes-distributeurs, dont certains sont spécialisés en boulangerie-pâtisserie, et les agents et courtiers, dont aucun n'est spécialisé dans ce domaine. Une partie importante de la distribution est intégrée au sein des fabricants et des détaillants.
- Le réseau de distribution des fabricants peut comporter plusieurs débouchés : les grandes chaînes d'alimentation, les détaillants en alimentation indépendants, les hôtels, restaurants et institutions (HRI), les distributeurs-détaillants qui louent des machines distributrices ainsi que le consommateur via leur propre chaîne de magasins (pour quelques gros fabricants), leur comptoir de vente (pour les fabricants artisanaux) ou un magasin économique.

-
- Trois syndicats sont présents dans le secteur : les *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce* (TUAC), affiliés à la FTQ, la *Fédération du commerce*, affiliée à la CSN, et la *Centrale des syndicats démocratiques* (CSD). Les syndicats sont présents principalement dans la moyenne et la grande entreprise, tant dans la fabrication que le commerce de détail.
 - Les micro, petites et moyennes entreprises de fabrication sont massivement de propriété québécoise. Cependant, dans la grande entreprise, surtout en boulangerie, on a assisté au cours des dernières années à une concentration et à d'importantes acquisitions par des entreprises canadiennes hors Québec.
 - En 2003, le marché québécois de la boulangerie et de la pâtisserie s'élevait à 1,38 milliard de dollars, soit des expéditions de 1,4 milliard de dollars, des importations de 80 millions de dollars et des exportations de 105 millions de dollars. Les importations et les exportations demeurent plutôt marginales pour l'instant. La boulangerie-pâtisserie représente près de 10 % du marché de la transformation alimentaire et 1,2 % du secteur manufacturier québécois.
 - En matière d'évolution des produits, la tendance générale va vers la réduction du sel, du gras (surtout les gras trans) et du sucre, mais avec autant de goût qu'auparavant.
 - Les principaux marchés en croissance sont ceux des pains de spécialité, des pains «ethniques» et des pâtisseries plus raffinées comme les mousses. Les marchés des viennoiseries et des biscuits sont généralement stables.
 - À l'exception de quelques créneaux, le marché de la boulangerie-pâtisserie vit globalement une période de saturation, après avoir connu une assez forte croissance dans la première moitié de la décennie actuelle. Une nouvelle croissance, mais modeste, est à prévoir.
 - Dans les supermarchés, on assiste à l'implantation de «petites boutiques artisanales» dans les départements de boulangerie-pâtisserie, où l'on fait cuire différents produits fabriqués en usine et reçus sous forme précuite ou non cuite.
 - Le seul programme d'assurance qualité présent dans le secteur est HACCP, une douzaine d'entreprises – dont la moitié sont des grandes – étant certifiées ou en processus de certification. Les pressions du marché, notamment pour exporter, pourraient inciter plusieurs autres entreprises à vouloir être certifiées. Un tel processus est cependant très exigeant et n'est pas à la portée de toutes les entreprises.
 - On assiste à la venue de la norme internationale ISO 22000, qui intègre les exigences de HACCP, tout en étant compatible et complémentaire à ISO 9001.
 - Il n'y a pas de loi et règlement spécifique au secteur de la boulangerie-pâtisserie. Les entreprises du secteur, comme celles du bioalimentaire en général, sont soumises au *Règlement sur les aliments*, de la *Loi sur les produits alimentaires*, appliquée par le MAPAQ, et à la *Loi sur les aliments et les drogues*, appliquée par l'Agence canadienne de l'inspection des aliments.

Les entreprises

- Nous estimons qu'il y a entre 800 et 900 entreprises qui fabriquent des produits de boulangerie et de pâtisserie au Québec. Il s'agit d'un milieu de très petites entreprises : 81 % ont moins de 10 employés; ce sont des boulangeries ou des pâtisseries (ou les deux) généralement artisanales, qui ont souvent pignon sur rue. Les grandes entreprises ne comptent que pour 2,5 % du total des entreprises.
- Les fabricants de produits de boulangerie et de pâtisserie comptent un peu plus de 13 000 emplois. Les entreprises de moins de 10 employés comptent pour 21,5 % de l'emploi et celles de 100 employés et plus, pour 31 % de l'emploi.
- La répartition régionale des entreprises de fabrication, en nombre, est à peu près la même que la répartition de la population. Par contre, on retrouve une plus grande concentration de moyennes et de grandes entreprises à Montréal, en Montérégie, dans la Capitale-Nationale et dans Chaudière-Appalaches.
- La gestion des ressources humaines et la majorité des processus qu'elle sous-tend – recrutement, accueil et intégration, descriptions de poste, évaluation, rémunération, communication employeur-travailleurs, planification des besoins de main-d'œuvre, etc. – demeure, de façon générale, largement informelle. Plus l'entreprise est petite, moins il y a d'outils de gestion. Plus l'entreprise est grande, plus les processus sont formalisés, plus les outils sont présents. En cela, le secteur de la boulangerie-pâtisserie n'est pas différent des autres secteurs d'activité.
- En matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail (présentation des règlements au personnel, documentation des incidents, plan de prévention), les processus formels sont nettement plus répandus, même dans la petite entreprise, ce qui s'explique par la présence de lois et règlements contraignants.
- Les horaires de travail de soir, de nuit et de fin de semaine sont très présents dans le secteur, que ce soit de la fabrication ou du commerce (dans ce dernier cas, il y a peu d'horaires de nuit).

La main-d'œuvre

- Le profil type de la main-d'œuvre qui travaille dans la fabrication des produits de boulangerie et de pâtisserie est le suivant : majoritairement masculin, travaillant à plein temps, d'âge moyen (principalement entre 25 et 44 ans) et ayant une faible scolarité (35 % des travailleurs n'ont aucun diplôme, 31 % ont un DES). Dans le commerce de l'alimentation, la main-d'œuvre se répartit également entre les deux sexes, elle travaille à temps partiel dans 40 % des cas, elle est jeune (près de 40 % des travailleurs ont moins de 25 ans) et peu scolarisée (29 % n'ont aucun diplôme, 41 % ont un DES).
- Dans les entreprises de fabrication industrielle, on retrouve des superviseurs (et des chefs d'équipe dans la moyenne et la grande entreprise), des techniciens (surtout dans la grande entreprise), des opérateurs, des manœuvres et des mécaniciens industriels / électromécaniciens (dans la moyenne et la grande entreprise). Il y a peu de véritables boulangers et pâtisseries.

- Dans les entreprises de fabrication artisanale, on retrouve un propriétaire (qui est aussi boulanger ou pâtissier et agit comme superviseur), des boulangers ou des pâtissiers, des apprentis-boulangers ou des apprentis-pâtissiers ainsi que des commis vendeurs.
- Dans les départements de boulangerie-pâtisserie des supermarchés et dans les épiceries, on retrouve un gérant ou un gérant de département (et un assistant-gérant dans les départements de grande taille) et des commis en alimentation (ou commis en boulangerie-pâtisserie ou commis vendeurs). Il y a peu de véritables boulangers et pâtissiers.
- Dans l'entreprise industrielle et dans le commerce de l'alimentation, il existe une confusion certaine quant à l'appellation des titres *boulangier* et *pâtissier*. Plusieurs fabricants – et leurs employés eux-mêmes – nomment, par tradition, *boulangier* ou *pâtissier* des personnes qui, en réalité, sont devenues des opérateurs avec l'automatisation des processus de production. Il en est de même dans les départements de boulangerie-pâtisserie, où le *boulangier* ou le *pâtissier* est le plus souvent un commis en alimentation ou un commis-vendeur.
- Les véritables boulangers et pâtissiers sont surtout présents dans deux secteurs : la petite et la micro entreprise de fabrication, surtout artisanale, ainsi que la restauration et l'hôtellerie de qualité, qui ne font pas l'objet de cette étude.
- Les entreprises sont peu exigeantes au plan de la scolarité en ce qui concerne l'embauche de la plupart des métiers analysés; et globalement, plus l'entreprise est petite, moins les exigences sont élevées. Un diplôme de niveau secondaire est généralement exigé, sinon souhaité, pour l'embauche des superviseurs, opérateurs, manœuvres, boulangers, pâtissiers et commis en alimentation (commis en boulangerie-pâtisserie, commis vendeurs). Mais, dans les faits, les postes sont souvent comblés par cheminement interne, peu importe que la personne ait ou non la scolarité souhaitée. Les exigences sont plus élevées pour l'embauche des techniciens et des gérants (en moyenne, un diplôme de niveau collégial). Quant aux boulangers et aux pâtissiers, les entreprises exigent le DEP rattaché au métier; dans les entreprises qui fabriquent des produits de qualité supérieure, il n'est pas rare que l'on exige le CAP français.
- Si on se fie aux entreprises interrogées, la plupart des métiers analysés vont relativement peu évoluer au cours des prochaines années. L'automatisation, la modernisation des machines et l'informatisation étant déjà largement implantées et complétées, l'évolution des métiers au plan technologique ne devrait plus connaître de bouleversements majeurs. Voici quelques changements prévus à souligner : chez le superviseur, plus grande importance de la gestion du personnel, notamment la mobilisation des employés; chez l'opérateur, davantage de programmation des machines; chez le manœuvre, plus de mécanique de base; chez le gérant / gérant de département, plus de systèmes de gestion informatisés.

La formation

- Le DEC *Technologie de la transformation des aliments* a été conçu pour former des technologues et des techniciens spécifiquement pour le secteur de la transformation

alimentaire. Une part significative des diplômés, un sur cinq, travaille dans le secteur de la boulangerie-pâtisserie.

- Le DEC *Techniques de diététique*, bien que conçu pour le secteur de la santé et des services sociaux, voit une part de plus en plus importante de ses diplômés, près de un sur trois, se destiner vers le secteur de la transformation alimentaire, au poste de technicien. Ce programme constitue pour les entreprises un substitut valable au DEC *Technologie de la transformation des aliments*.
- Le DEC *Gestion de commerces*, conçu pour former des techniciens en mesure d'assumer des responsabilités de gestion d'un commerce, n'est pas spécifique au secteur alimentaire. Les entrevues portent à croire que relativement peu de diplômés se destinent au commerce de l'alimentation.
- Le DEP *Boulangerie* et le DEP *Pâtisserie* sont les deux programmes les plus importants relativement aux métiers en lien direct avec la boulangerie et la pâtisserie. Et ce sont, de loin, les programmes pour lesquels les entreprises de fabrication embauchent le plus souvent des diplômés.
- Le contenu du DEP *Boulangerie* comporte 795 heures de cours, dont trois semaines de stage, tandis que le contenu du DEP *Pâtisserie* comporte 1 350 heures de cours. Il y a sept fois plus d'inscriptions au DEP *Pâtisserie* qu'au DEP *Boulangerie* (668 contre 91 en 2005-2006), alors que le nombre d'établissements autorisés à offrir les programmes est respectivement de quatorze et de quatre.
- Les inscriptions à l'ASP *Pâtisserie de restaurant* sont en baisse de 56 % depuis cinq ans et s'établissent maintenant à 36. Les inscriptions à l'AFP *Aide-boulangier* et à l'AFP *Aide-pâtissier* sont marginales et s'établissent, en moyenne annuellement à 8 et 17 respectivement depuis cinq ans. Il n'y a pas eu d'inscription à l'AFP *Manœuvre de la transformation des aliments*.

2.2 FORCES ET OPPORTUNITÉS

Le secteur et son environnement

- Le marché de la boulangerie-pâtisserie devrait connaître une légère croissance au cours des prochaines années au Québec, dans un contexte où l'alimentation est en stagnation. Les facteurs expliquant cette tendance sont les suivants : 1) Une forte croissance des produits précuits surgelés. 2) Une croissance légère des pains de spécialité et ethniques et des produits artisanaux en général. 3) Une croissance des exportations; à cet égard, 10 % des entreprises de fabrication, micro entreprises exclues, sont intéressées à exporter et les entreprises qui exportent ont l'intention d'accroître leurs exportations.

Les entreprises

- La communication entre les employeurs et les employés apparaît suffisante et satisfaisante. La plupart des entreprises interrogées et sondées utilisent au moins un mode ou un outil de communication avec leurs employés.

- Les relations de travail semblent généralement bonnes dans la majorité des entreprises de fabrication.

La main-d'œuvre

- Le taux de roulement des employés dans les entreprises de fabrication est faible, de même que l'absentéisme.
- La grande majorité des entreprises de fabrication n'observent pas de problèmes particuliers quant aux compétences de leur personnel exerçant l'un ou l'autre des métiers analysés, que ce soit les superviseurs, techniciens, opérateurs, manœuvres, boulangers, pâtisseries ou commis en alimentation (commis en boulangerie-pâtisserie, commis vendeurs).
- Les perspectives d'emploi d'ici 2010 sont relativement bonnes pour plusieurs des métiers analysés (superviseur, technicien, opérateur, manœuvre, boulanger et pâtissier dans les entreprises artisanales). Même si la croissance prévue des besoins (postes à pourvoir) est modeste, autour de 2 % en moyenne annuellement, elle est légèrement supérieure à l'ensemble des métiers et professions au Québec.

La formation

- Les données sur le DEC *Technologie de la transformation des aliments*, le DEC *Techniques de diététique*, le DEC *Gestion de commerces* et le DEP *Boulangerie* indiquent que les personnes diplômées de ces programmes s'intègrent bien au marché du travail : les diplômés sont à peu près tous en emploi ou poursuivent leurs études et le taux de chômage est quasi inexistant ou très bas.
- Les employeurs interrogés et sondés expriment une satisfaction très élevée à l'endroit du DEC *Technologie de la transformation des aliments*, du DEC *Techniques de diététique* et du DEP *Pâtisserie*, même s'il y a parfois quelques bémols. Pour ces trois programmes, on peut dire qu'il y a une excellente adéquation entre la formation offerte et les besoins du marché. Le DEP *Boulangerie* recueille un degré de satisfaction relativement élevé, mais des réserves importantes sont émises (voir section 2.3).
- Les programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), tant celui en boulangerie que celui en pâtisserie, recueillent un niveau de satisfaction très élevé auprès des entreprises qui y ont participé. Elles soulignent, notamment, que ces programmes ont un contenu riche et que le compagnonnage permet un apprentissage réel des métiers.
- Les entreprises de fabrication démontrent un grand intérêt à ce que soient développés un PAMT en boulangerie et un PAMT en pâtisserie adaptés au contexte de la fabrication industrielle, compte tenu que les PAMT actuels sont davantage orientés vers le commerce de la boulangerie-pâtisserie.
- Dans le secteur de la fabrication, la très grande majorité des moyennes et grandes entreprises, et même une légère majorité des petites et micro entreprises, donnent plusieurs formations internes à leurs employés (ou certains employés) de fabrication : formation à la tâche en début d'emploi, santé et sécurité au travail, hygiène et salubrité,

bonnes pratiques manufacturières, techniques et technologies de production, fonctionnement et utilisation des machines. Une formation en informatique et sur les logiciels utilisés dans la fabrication est donnée à plusieurs employés. Pour les postes de supervision, des cours de gestion et de leadership sont souvent donnés à l'extérieur de l'entreprise.

- Quant aux grands détaillants en alimentation, ils ont de véritables «écoles» de formation interne. Chaque employé reçoit, selon le poste qu'il occupe, plusieurs jours ou semaines de formation.

2.3 FAIBLESSES, CONTRAINTES ET MENACES

Le secteur et son environnement

- Les pains industriels conventionnels, les pâtisseries et les viennoiseries bas de gamme sont en décroissance, ce qui est la conséquence de l'évolution des goûts des consommateurs et d'une plus grande préoccupation pour des produits santé.
- Depuis le début de la présente décennie, les importations ont crû beaucoup plus rapidement que les exportations, même si elles demeurent marginales. C'est principalement dans les produits congelés et surgelés, souvent précuits, que la croissance des importations est la plus forte.

Les entreprises

- Si l'on excepte les grands détaillants en alimentation, la gestion des ressources humaines est souvent réduite au minimum dans la grande majorité des entreprises du secteur. Il y a peu de processus et d'outils de gestion formels. Même dans la grande entreprise de fabrication, où les processus et les outils de gestion sont nettement plus fréquents, certains processus ou outils (manuel de l'employé, formulaires d'évaluation, structure de rémunération, planification à court, moyen et long terme des besoins de main-d'œuvre) sont loin d'être généralisés. En fait, les entreprises se dotent d'outils lorsqu'elles y sont contraintes, par exemple, en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail.
- Les politiques formelles d'embauche des immigrants et de gestion de la diversité culturelle sont, en général, quasi absentes dans les entreprises de fabrication. Même dans la région de Montréal, où la problématique se pose fortement, elles sont assez peu présentes.
- Il existe une forte perception que la communication entre employeurs et employés s'est détériorée dans certaines grandes entreprises dont la propriété est passée à des intérêts canadiens au cours des dernières années.

La main-d'œuvre

- La main-d'œuvre du secteur, tant en fabrication que dans le commerce de l'alimentation, est peu scolarisée, ce qui réduit ses possibilités d'avancement. Dans la

fabrication, il existe un problème, quoique d'envergure modeste, d'analphabétisme fonctionnel.

- Le recrutement s'avère difficile, parfois très difficile, pour plusieurs des métiers analysés : superviseur, technicien, opérateur, gérant / gérant de département, boulanger et pâtissier. Outre la pénurie générale de main-d'œuvre présente dans un grand nombre de secteurs d'activité économique, un facteur explicatif important est celui des horaires de travail de soir, de nuit et de fin de semaine présents dans les entreprises de fabrication et le commerce. Ce facteur constitue un frein majeur pour attirer de la main-d'œuvre potentielle, surtout les jeunes travailleurs. Le sondage effectué auprès des travailleurs démontre également que c'est un facteur important d'insatisfaction au travail.
- Les salaires gagnés par plusieurs des métiers analysés sont inférieurs, parfois de beaucoup, à la moyenne québécoise. C'est le cas des opérateurs, manoeuvres, boulangers, pâtissiers, gérants / gérants de département et commis en alimentation (commis en boulangerie-pâtisserie, commis vendeurs).
- Le sondage effectué auprès d'employés syndiqués des entreprises de transformation indique que, dans la grande entreprise, il règne une insatisfaction assez importante concernant plusieurs aspects du travail, principalement les conditions de travail, l'environnement physique de travail, la rémunération ainsi que la confiance, le respect et la rétroaction de la part de l'employeur. Dans la petite et moyenne entreprise, on remarque une insatisfaction face à la rémunération.
- Les perspectives d'emploi d'ici 2010 sont assez quelconques pour les boulangers et les pâtissiers. La croissance prévue des besoins (postes à pourvoir) est très faible, moins de 1 % en moyenne annuellement, ce qui est légèrement inférieur à l'ensemble des métiers et professions au Québec. Cette prévision cache toutefois deux réalités bien différentes : une croissance moyenne dans les entreprises artisanales et une décroissance dans les autres secteurs, où les boulangers et pâtissiers deviennent (lorsque ce n'est pas déjà fait), des opérateurs ou des commis vendeurs.

La formation

- Les personnes diplômées du DEP *Pâtisserie* éprouvent des difficultés à s'intégrer au marché du travail : chez les diplômés de la promotion 2004-2005, seulement 56 % sont en emploi dont un cinquième dans un emploi non relié à la formation, un quart est retourné aux études et le taux de chômage atteint 20 %.
- Si l'on fait exception des DEP *Pâtisserie* et *Boulangerie*, qui sont relativement connus par les entreprises du secteur, les autres programmes de formation initiale et continue analysés dans le cadre de cette étude sont très peu connus par la plupart des entreprises. Les DEC *Technologie de la transformation des aliments* et *Techniques de diététique* sont relativement connus par certaines moyennes et grandes entreprises de fabrication (celles qui ont à leur emploi des techniciens). Mais les autres programmes – les AFP *Aide-boulangier*, *Aide-pâtissier* et *Manoeuvre dans la transformation des aliments*, l'ASP *Pâtisserie de restaurant*, le DEC *Gestion de commerce* ainsi que les AEC

Transformation des aliments et *Gestion de marchés d'alimentation* – sont pratiquement inconnus de toutes.

- Très peu d'entreprises interrogées et sondées – souvent bien en deçà de 5 % – embauchent des diplômés de ces programmes, à l'exception des DEP *Pâtisserie* et *Boulangerie*, où le pourcentage est nettement plus élevé (30 % et 16 % respectivement). Même dans le cas du DEP *Boulangerie*, on peut considérer le pourcentage comme faible. Ces résultats sont en bonne partie dus à la faible notoriété des programmes de formation. Les micro entreprises sont beaucoup moins nombreuses que les entreprises de plus grande taille, en pourcentage, à embaucher des finissants de l'un ou l'autre des programmes.
- Bien que les entreprises interrogées et sondées soient relativement satisfaites du DEP *Boulangerie*, elles expriment deux réserves importantes : la durée du programme est trop courte de façon globale et la proportion du temps consacré aux stages est insuffisante; certaines estiment également que le programme n'est pas assez adapté au milieu industriel. Les entreprises qui le connaissent considèrent que le CAP offert en France est plus complet, plus pratique et répond davantage aux besoins des boulangeries, surtout artisanales.

2.4 ENJEUX

À la lumière des principaux constats formulés et du diagnostic, nous avons identifié cinq enjeux qui apparaissent particulièrement importants.

Le secteur et son environnement

- **La croissance du secteur et des entreprises** de boulangerie-pâtisserie, dans un marché domestique relativement saturé et concurrentiel. Dans un tel contexte, deux options s'offrent aux entreprises de fabrication qui veulent éviter la stagnation, qu'elles soient industrielles ou artisanales : 1) Fabriquer des produits offrant des opportunités de croissance : produits précuits congelés, produits de spécialité, produits faibles en gras, en sucre et en sel. 2) Exporter ou accroître ses exportations. On excepte comme opportunité de croissance les fusions et les acquisitions, qui peuvent profiter à certaines entreprises, mais qui n'impliquent pas une croissance du secteur.

Les entreprises

- **La gestion des ressources humaines dans son ensemble**, en particulier dans la moyenne, la petite et la micro entreprise. La grande majorité des entreprises du secteur, sauf les plus grandes, manquent cruellement d'outils de gestion des ressources humaines; que ce soit le recrutement, l'accueil et intégration, les descriptions de poste, l'évaluation, la rémunération, la planification des besoins de main-d'œuvre et de la relève ainsi que la rétention. Dans un contexte où il est de plus en plus difficile de trouver des employés qualifiés et de les garder, une meilleure gestion des ressources humaines s'avère un atout indispensable.

La main-d'œuvre

- **Le recrutement de main-d'œuvre qualifiée.** Les entreprises du secteur éprouvent d'importantes difficultés à recruter des superviseurs, techniciens, opérateurs, boulangers, pâtisseries et gérants / gérants de département. À cause de la pénurie de main-d'œuvre, mais aussi des horaires difficiles de travail, elles se voient contraintes d'embaucher des personnes qui n'ont souvent pas le niveau de scolarité théoriquement exigé et de compenser par davantage de formation interne. Le recrutement de main-d'œuvre qualifiée devient donc un enjeu de plus en plus crucial pour les entreprises. C'est leur croissance même et celle du secteur dans son ensemble qui sont en jeu.

La formation

- **La pertinence et la promotion de certains programmes.** Si l'on excepte le DEP *Pâtisserie* et, dans une moindre mesure, le DEP *Boulangerie*, les programmes de formation initiale et continue analysés dans le cadre de cette étude sont très peu connus par les entreprises du secteur et celles-ci embauchent rarement des diplômés de ces programmes. La situation est particulièrement préoccupante pour les AFP, l'ASP et les AEC. Deux questions se posent alors : 1) Ces programmes sont-ils pertinents, répondent-ils à un besoin suffisamment grand? 2) Fait-on suffisamment de promotion de ces programmes auprès des étudiants potentiels et des entreprises susceptibles de les embaucher? Si l'on se fie aux commentaires reçus, la réponse est non.
- **La bonification du DEP en boulangerie.** Malgré une relative satisfaction, les entreprises sont assez critiques face au programme : durée trop courte, pas assez approfondi, trop théorique, préparation insuffisante des étudiants aux réalités du marché du travail et aux conditions d'exercice du métier, etc. La bonification du DEP, notamment en lui donnant une orientation plus pratique, apparaît être un enjeu de taille pour les entreprises œuvrant en boulangerie, surtout celles de fabrication artisanale.

2.5 PISTES D'ACTION

En tenant compte du diagnostic réalisé sur le secteur de la boulangerie-pâtisserie et des enjeux qui s'en dégagent, voici les pistes d'action proposées.

Pistes destinées au CSMOTA

- En lien avec Emploi-Québec, aider les entreprises de fabrication, surtout la moyenne, la petite et la micro entreprise, à se doter de meilleurs outils de gestion des ressources humaines : recrutement, accueil et intégration, descriptions de poste, évaluation, rémunération, planification des besoins de main-d'œuvre et de la relève, etc.
- Informer les grandes entreprises de transformation sur les résultats du sondage effectué auprès de leurs employés; ces résultats révèlent une insatisfaction assez importante

concernant plusieurs aspects de leur travail, principalement les conditions de travail, l'environnement physique de travail, la rémunération ainsi que la confiance, le respect et la rétroaction de la part de l'employeur.

- Évaluer la pertinence de développer un PAMT en boulangerie et un PAMT en pâtisserie adaptés au contexte de la fabrication industrielle.
- Informer les entreprises de fabrication, en particulier celles qui exportent ou désirent exporter, des avantages que comporte l'implantation de la norme HACCP et, éventuellement, de la norme ISO 22000.
- Toujours dans le même contexte, en lien avec le MAPAQ, informer les entreprises, surtout les moyennes, petites et micro, sur les créneaux de produits offrant des opportunités de croissance, notamment les produits de spécialité, les produits préculés congelés et les produits faibles en gras, en sucre et en sel.

Pistes destinées au CSMOTA et au CSMOCA

- Dans le but d'aider les entreprises à parer aux difficultés de recrutement de main-d'œuvre qualifiée, réaliser certaines actions d'information et de promotion.
 - En collaboration avec le MELS, informer les entreprises des programmes existants et de la qualité de la formation publique offerte (un très grand nombre d'entreprises n'embauchent aucun diplômé d'aucun programme).
 - Promouvoir le secteur de la boulangerie-pâtisserie auprès des étudiants (jeunes et jeunes adultes); les inciter à y faire carrière, leur présenter les débouchés et les opportunités. Dans le cas du secteur de la transformation, un effort particulier de promotion pourrait viser les femmes, car elles sont encore minoritaires dans les usines. La promotion devra s'appuyer sur des arguments convaincants, car les conditions d'exercice des métiers (surtout les horaires) peuvent en rebuter plusieurs, notamment les parents de jeunes enfants.

Pistes destinées au MELS

- Revoir la pertinence du contenu du DEP *Boulangerie* avec la collaboration des entreprises pour améliorer l'adéquation formation-emploi, au regard des compétences développées dans ce programme d'études.
- Dans l'optique éventuelle de la révision du DEP *Boulangerie*, s'assurer de donner au programme d'études une orientation qui répond aux besoins des entreprises de fabrication artisanale plutôt qu'aux entreprises de fabrication industrielle. Cette orientation se justifie par le fait que la demande pour des boulangers provient très majoritairement des entreprises de fabrication artisanale. En développant les compétences du programme d'études en fonction de la complexité des produits de boulangerie, cela permettrait aux diplômés de transférer les compétences acquises dans les différents contextes de travail (artisanal, semi-industriel ou industriel).
- Si le programme d'étude est révisé, lors de son implantation, encourager les centres de formation professionnelle autorisés à instaurer la formule de l'alternance travail-études.

Soulignons que l'alternance travail-études (ATE) est une formule éducative adoptée par l'établissement scolaire en vue de donner aux élèves inscrits en formation professionnelle ou technique l'occasion de réaliser au moins deux stages en milieu de travail (représentant un minimum de 20 % des heures du programme de formation) dans le cadre de leur programme d'études. La séquence de mise en œuvre de compétences en ATE vise l'application, dans l'exercice de la fonction de travail, d'une ou de plusieurs compétences ou éléments de compétences du programme d'études, déjà acquis et sanctionnés en milieu scolaire. Le milieu du travail permet alors la consolidation et l'enrichissement des compétences du programme d'études. Dans une séquence de mise en œuvre de compétences, des heures réalisées en milieu de travail peuvent s'ajouter à la durée du programme d'études.

- Envisager des moyens pour réduire quelque peu le nombre d'inscriptions au DEP *Pâtisserie* (sachant que le contingentement n'est pas une option possible). Actuellement, il semble y avoir trop de diplômés pour les capacités d'absorption du marché du travail, plusieurs diplômés sont en chômage ou dans un emploi non relié à la formation et les perspectives de croissance de la demande pour des pâtisseries sont assez moyennes.
- Effectuer une réflexion quant à la pertinence des AFP *Aide-boulangier*, *Aide-pâtissier* et *Manœuvre de la transformation des aliments* sous l'angle de leur réponse aux besoins du marché du travail.
- Pour les programmes dont le besoin est démontré, effectuer leur promotion auprès des étudiants potentiels et des entreprises susceptibles de les embaucher.

Pistes destinées à des organismes à vocation économique (par exemple, MDEIE, MAPAQ, CLD)

- Encourager les entreprises de fabrication, en particulier celles qui exportent ou désirent exporter, à implanter la norme HACCP et, éventuellement, la norme ISO 22000. Une telle démarche comporte deux avantages : accroître l'assurance qualité des produits et ouvrir les portes de l'exportation, dans un contexte où le marché est stagnant et où l'exportation représente l'une des deux seules avenues de croissance.
- Toujours dans le même contexte, encourager les entreprises, surtout les moyennes, petites et micro, à fabriquer des produits offrant des opportunités de croissance, notamment des produits de spécialité, des produits précuits congelés ou des produits faibles en gras, en sucre et en sel.