

# Mobiliser Les Talents Pour L'Industrie DES VIANDES Du Canada

## RÉGIONALE CAPSULE

Aperçu détaillé de l'offre et  
de la demande de main-d'œuvre

Région de Saint-Esprit  
Québec



Ce projet a été financé par le Programme d'appui aux initiatives sectorielles du Gouvernement du Canada.

Les avis et interprétations de cette publication sont ceux de l'auteur et ne reflètent pas forcément ceux du gouvernement du Canada.

**ISBN 978-1-989541-16-6**

**Copyright © 2019 Compétences Transformation Alimentaire Canada**

Tous droits réservés. La reproduction, l'enregistrement dans un système de recherche documentaire ou la transmission sous quelque forme que ce soit ou par n'importe quel moyen (y compris électronique, mécanique, photographique, enregistrement ou photocopie) d'une partie quelconque de la présente publication sans l'autorisation écrite de Compétences Transformation Alimentaire Canada est une violation du droit d'auteur.

Pour en savoir plus, communiquez avec :

**Compétences Transformation Alimentaire Canada**

201 – 3030, chemin Conroy  
Ottawa (Ontario) K1G 6C2  
Tél. : (613) 237-7988  
Sans frais : 1-877-963-7472  
Téléc. : 613-237-9939

lmi@fpsc-ctac.com  
www.fpsc-ctac.com



# Canada

Financé en partie par le Gouvernement du Canada  
par programme d'appui aux initiatives sectorielles

# TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b>	<b>04</b>
<b>1.0 INTRODUCTION</b>	<b>06</b>
<b>2.0 LA RÉGION DE SAINT-ESPRIT</b>	<b>07</b>
2.1 EMPLACEMENT GÉOGRAPHIQUE	07
2.2 CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION	08
<b>3.0 PRESPECTIVE DE LA TRANSFORMATION DES VIANDES AU QUÉBEC</b>	<b>10</b>
3.1 PERSPECTIVES DES PRODUITS DE VIANDES AU QUÉBEC	10
3.2 PERSPECTIVES DE L'EMPLOI DANS LA TRANSFORMATION DES VIANDES POUR LE QUÉBEC	11
<b>4.0 LES TRANSFORMATEURS DE VIANDES DE LA RÉGION DE SAINT-ESPRIT</b>	<b>12</b>
4.1 EMPLOYEURS	12
4.2 TRAVAILLEURS	
4.2.1 TAILLE DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET PROFESSIONS	12
4.2.2 SALAIRES	14
<b>5.0 POPULATION ACTIVE DE LA RÉGION</b>	<b>16</b>
5.1 APERÇU DE LA POPULATION ACTIVE LOCALE	16
5.1.1 TAILLE DE LA POPULATION ACTIVE, PRINCIPAUX SECTEURS ET RÉGIMES DE TRAVAIL	16
5.1.2 CHÔMAGE	16
5.2 APERÇU DES SOURCES DE TRAVAILLEURS IMMIGRANTS	17
5.3 APERÇU DES SOURCES AUTOCHTONES DE MAIN-D'ŒUVRE	17
<b>6.0 DEMANDE ET OFFRE DE MAIN-D'ŒUVRE ACTUELLE ET FUTURE</b>	<b>18</b>
6.1 RESSERREMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL	18
6.2 NOMBRE DE TRAVAILLEURS REQUIS	23
<b>7.0 APERÇU DES ENJEUX EN MATIÈRE DE RH</b>	<b>27</b>
<b>8.0 PRATIQUES PROMETTEUSES ET INNOVATIONS</b>	<b>29</b>



# SOMMAIRE

## LA RÉGION

La région de Saint-Esprit se trouve dans la région de Lanaudière, au Québec. Cette région est environ à 60 km au nord du centre-ville de Montréal et se trouve sur les deux rives de la rivière Saint-Esprit. Dans cette région, la transformation des viandes se fait dans des établissements d'abattage, de transformation et d'extraction de porc, de bétail et de volaille.

## APERÇU DU MARCHÉ DU TRAVAIL

L'analyse du marché du travail régional révèle qu'après avoir pris en compte les besoins en main-d'œuvre d'autres secteurs, l'offre de main-d'œuvre régionale sera nettement insuffisante pour répondre à la demande projetée de main-d'œuvre de la transformation des viandes des cinq prochaines années. Mais une demande d'emploi stable dans la transformation des viandes devrait permettre à l'offre de main-d'œuvre de se rattraper plus tard dans la décennie. Cela s'applique plus particulièrement pour les travailleurs moins qualifiés, où la demande sera inférieure à l'offre à compter de 2026. Malgré cette tendance, la concurrence provenant d'autres secteurs de la région pourrait contribuer à maintenir les problèmes potentiels de recrutement des transformateurs de viandes. L'analyse suggère qu'un grand nombre de travailleurs doivent être recrutés à l'extérieur de la région afin de pouvoir combler les besoins en main-d'œuvre à court terme.

L'emploi régional des viandes devrait demeurer stable à environ 2 600 durant la période à l'étude, la croissance annuelle moyenne s'établissant à 0,2 %. Les transformateurs locaux devront probablement recruter 1 100 travailleurs additionnels entre 2017 et 2030, principalement pour remplacer les départs à la retraite. Ce chiffre exclut les roulements, qui pourraient faire grimper considérablement l'ensemble de la demande de recrutement annuelle.

La population de la région devrait excéder 837 000 d'ici 2020 et atteindre 890 000 d'ici 2030, avec une croissance annuelle moyenne modeste de 0,6 %. On anticipe que la migration nette représentera une source importante de croissance de la population dans la région, mais cette croissance sera dépassée par les naissances qui soutiennent une croissance naturelle de la population. Le taux de chômage régional devrait se maintenir à près de 6,0 %.



POPULATION  
**819 957**



POPULATION ACTIVE  
**461 499**

# RESSERREMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Le resserrement du marché du travail, un indicateur calculé en estimant les besoins en main-d'œuvre d'autres secteurs de la région de Saint-Esprit et en les retranchant des estimations de population active totale, révèle que l'industrie sera confrontée à d'importants défis.

	2017	2018	2019	2020	Moyenne 2021 à 2025	Moyenne 2026 à 2030
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>MOINS QUALIFIÉS</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

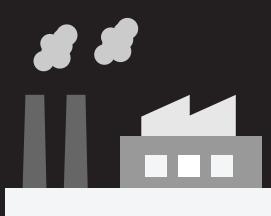
1 = La demande d'emploi de la transformation des viandes représente moins de 50 % de la population active régionale selon les niveaux d'emploi annuels moyen

2 = La demande d'emploi de la transformation des viandes représente entre 50 et 100 % de la population active régionale selon les niveaux d'emploi annuels moyen

3 = La demande d'emploi de la transformation des viandes représente plus de 100 % de la population active régionale selon les niveaux d'emploi annuels moyen

# 3

## ÉTABLISSEMENTS DE TRANSFORMATION DES VIANDES



# 14<sup>1</sup>

## EMPLOIS DANS LA TRANSFORMATION DES VIANDES



# 2 572<sup>2</sup>

## DÉFIS EN MATIÈRE DE RH

Alors que les transformateurs de viandes s'acharnent à demeurer concurrentiels et à accroître la productivité, les usines de la région éprouveront des défis communs, notamment des problèmes soutenus en matière de maintien en poste, des défis relativement aux pistes d'immigration (p. ex., couramment limité à l'embauche de personnes pouvant devenir bouchers industriels), et composer avec une perte d'occasions d'affaires faute de main-d'œuvre.

1 Le nombre d'établissements est basé sur les données de 2016 du Registre des entreprises de Statistique Canada.

2 Les estimations d'emplois dans la transformation des viandes sont basées sur les données du Recensement de 2016 pour la région économique de Lanaudière et des Laurentides.

# 1.0 INTRODUCTION

Ce rapport fait partie d'une série de 14 rapports régionaux contenant de l'information sur le marché du travail (IMT) détaillée de l'industrie de la transformation des viandes du Canada. Cette IMT régionale représente un volet d'une étude plus large intitulée Mobiliser les talents pour l'industrie des viandes du Canada – Défis réels, solutions pratiques et perspectives innovantes, menée par Compétences Transformation Alimentaire Canada (CTAC) en collaboration avec Emploi et Développement social Canada ainsi que divers partenaires provinciaux et de l'industrie.

L'étude générale cherche à cerner l'étendue des défis de ressources humaines (RH) du secteur de la transformation des viandes, et à compiler des pratiques exemplaires de RH qui aideraient les employeurs à satisfaire leurs besoins en main-d'œuvre, maintenant et à l'avenir. Afin de pouvoir cerner ces défis, dont certains sont spécifiques à certaines régions, il fallait recueillir de l'information détaillée et dresser des profils des régions dont l'économie locale dépend fortement de la transformation des viandes. Quatorze régions du Canada ont été retenues en raison de l'activité de transformation et de la proportion de la population active travaillant dans l'industrie. C'est ainsi que la région québécoise de Saint-Esprit a été choisie.

Les premières sections du rapport présentent un aperçu de la région de Saint-Esprit ainsi que de l'ensemble des activités de transformation des viandes au Québec, plus particulièrement dans la région de Saint-Esprit. Les sections qui suivent décrivent la population active de la région ainsi que les constats liés à l'offre et à la demande actuelles et futures de main-d'œuvre. Les deux dernières sections du rapport présentent les défis en matière de RH relevés dans la région, ainsi que certaines pratiques prometteuses et solutions innovatrices qu'utilisent les employeurs et les communautés pour essayer de résoudre les questions d'offre de main-d'œuvre.

## POUR DRESSER CES PROFILS RÉGIONAUX DÉTAILLÉS, NOUS AVONS ADOPTÉ LA MÉTHODOLOGIE SUIVANTE.

- Deux modèles économétriques robustes qui fournissent des projections quantifiables détaillées de la demande et de l'offre de main-d'œuvre régionale. C'est la toute première fois que ces données sont produites à l'échelle régionale, provinciale et nationale pour l'industrie de la transformation des viandes.
- Un sondage étendu des établissements de transformation de viandes ( $n=417$ ) du Canada couvrant environ 75 % des effectifs de l'industrie.
- Des données qualitatives axées sur les thèmes et enjeux soulevés lors de visites sur le terrain et d'entrevues menées auprès de directeurs d'usine, d'employés, de syndicats et d'intervenants communautaires. Pour la région de Saint-Esprit, l'équipe de l'étude a recueilli de l'information auprès d'une importante usine de transformation de porc (environ 500 employés).

**DE VRAIS DÉFIS.  
SOLUTIONS  
PRATIQUES.  
PERSPECTIVES  
INNOVANTES.**

## 2.0 LA RÉGION DE SAINT-ESPRIT

### 2.1 EMPLACEMENT GÉOGRAPHIQUE

La région de Saint-Esprit se trouve dans la région de Lanaudière, au Québec, à environ 60 km au nord du centre-ville de Montréal. Bien que la population totale de la région soit estimée à plus de 800 000 personnes, la municipalité de Saint-Esprit est petite, sa population étant d'environ 2 000 habitants (Recensement de 2016).

## 2.2 CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION

La population de la région de Saint-Esprit est relativement plus âgée comparativement aux autres régions du Canada, mais elle devrait augmenter au cours des dix prochaines années, principalement en raison de la migration d'entrée. Les proportions d'immigrants, de minorités visibles et de personnes s'identifiant aux peuples autochtones de la région sont plus faibles qu'ailleurs dans la province.

En 2017, la région comptait 819 957 habitants. Selon les profils du Recensement de 2016, les proportions d'immigrants (6,3 %), de minorités visibles (6,3 %), de citoyens non canadiens (1,4 %), et de personnes s'identifiant aux peuples autochtones (selon les définitions du Recensement (1,2 %) étaient moindres comparativement à l'ensemble du Québec (tableau 1).

TABLEAU 1 : CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION DE LA RÉGION DE SAINT-ESPRIT

CARACTÉRISTIQUE	RÉGION DE SAINT-ESPRIT	QUÉBEC
FEMMES	405 920	4 147 605
PART DE LA POPULATION	50,9 %	50,8 %
IMMIGRANTS	49 015	1 091 305
PART DE LA POPULATION	6,3 %	13,7 %
CITOYENS NON CANADIENS	11 035	379 910
PART DE LA POPULATION	1,4 %	4,8 %
MINORITÉS VISIBLES	49 110	1 032 365
PART DE LA POPULATION	6,3 %	13,0 %
IDENTITÉ AUTOCHTONE	9 470	182 890
PART DE LA POPULATION	1,2 %	2,3 %

Source : Recensement de 2016

Selon les projections, les niveaux de population devraient augmenter au cours des 13 prochaines années (819 957 en 2017 et 877 798 d'ici 2030). À l'heure actuelle, la population de la région est plus âgée que celle d'autres régions du Canada, la région économique de Lanaudière, où se trouve Saint-Esprit, ayant un âge médian de 42,6 ans comparativement à la médiane provinciale de 42,5 ans et à la médiane nationale de 41,2 ans (selon le Recensement de 2016). Bien qu'on s'attende à ce que l'ensemble de la population augmente, la population sera vieillissante, puisque le groupe des personnes âgées de 65 ans et plus devrait passer de 16,8 % en 2017 à environ 22,5 % d'ici 2030 (figure 1). Bien que la croissance de la population soit touchée par le vieillissement continu de la population et un plus grand nombre de décès, cette tendance sera atténuée dans une large mesure par une migration d'entrée nette soutenue d'environ 68 500 personnes d'ici 2030. Dans l'ensemble, la période à l'étude sera touchée par la migration d'entrée nette prévue pour la région, ce qui occasionnera une augmentation de la population (figure 2).



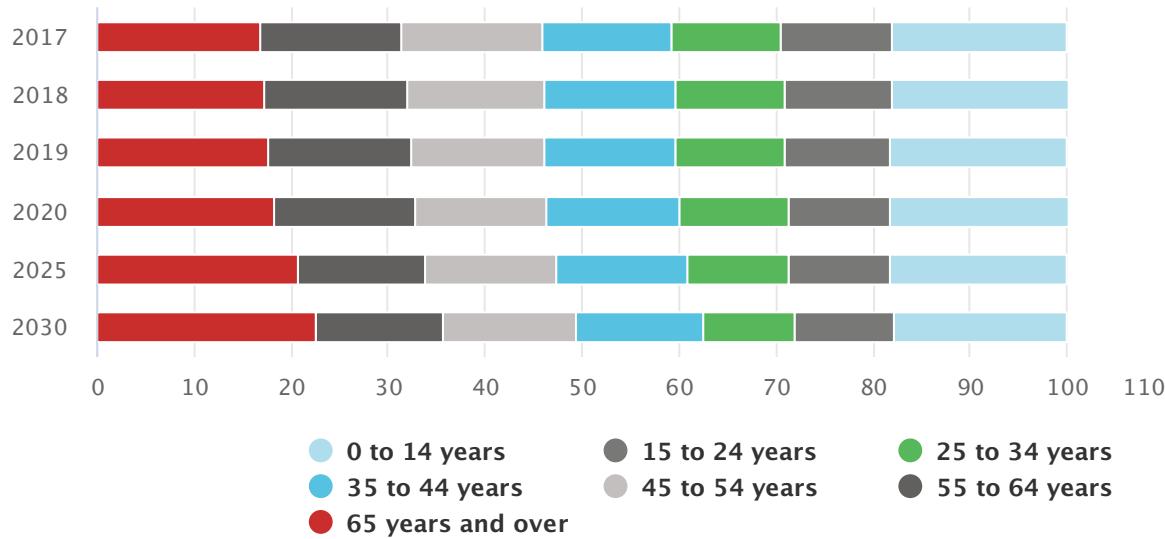


FIGURE 1 : POPULATION  
PAR GROUPE D'ÂGE (%)  
(2017 À 2030)

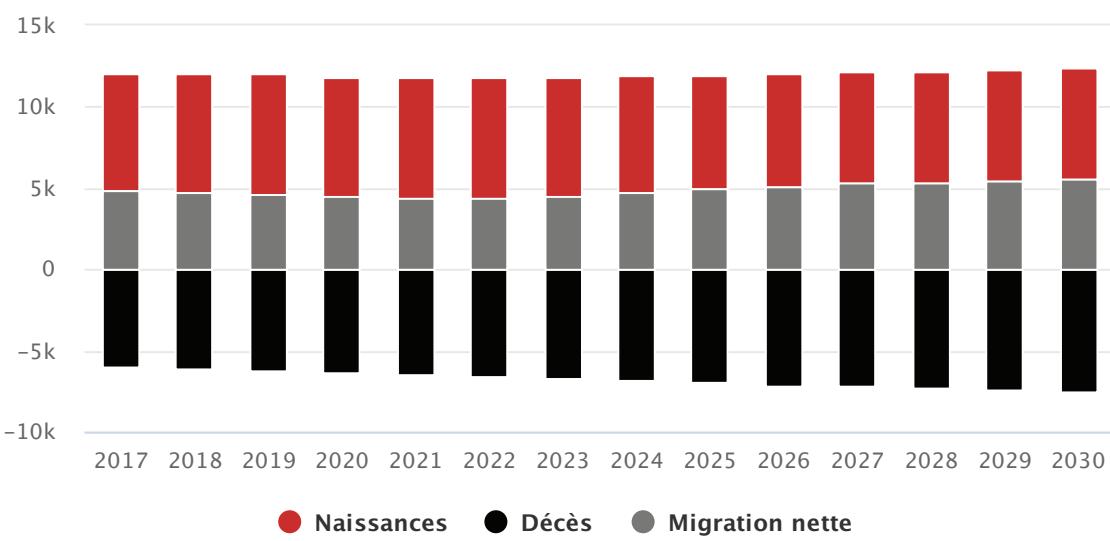


FIGURE 2 : COMPOSANTES  
DU CHANGEMENT DE  
POPULATION (2017 À 2030)

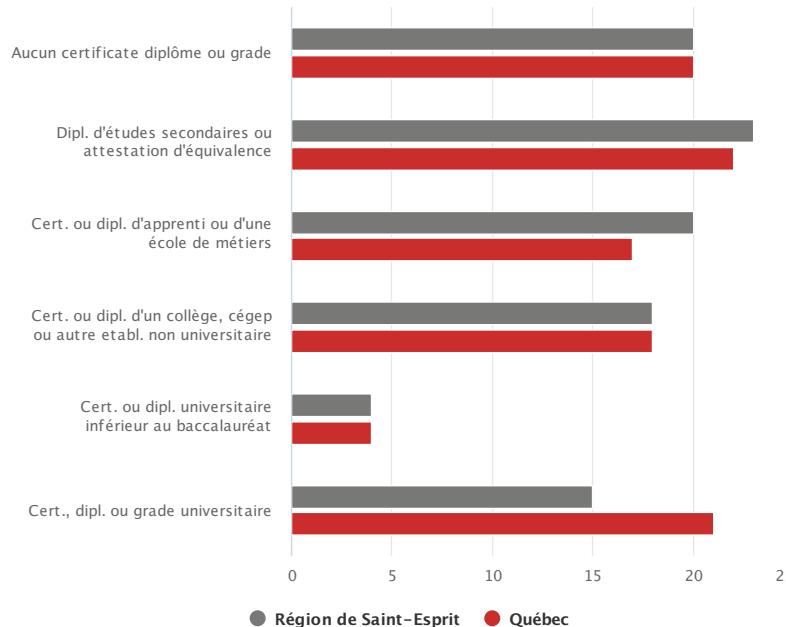


FIGURE 3 : NIVEAU DE  
SCOLARITÉ - RÉGION DE  
SAINT-ESPRIT ET QUÉBEC

Le niveau de scolarité général des habitants de la région est similaire à celui de l'ensemble du Québec (figure 3). Parmi les personnes en âge de travailler de la région, 20 % n'ont pas de diplôme d'études secondaires (comparativement à 20 % pour la province), et 23 % (par opposition à 22 % pour la province) ont un diplôme d'études secondaires, et un total de 53 % des résidents de la région n'ont donc pas de diplôme postsecondaire. D'après les entrevues, il a été déterminé qu'une partie de la situation pourrait être attribuable à la migration de sortie des jeunes, qui sont souvent mieux scolarisés que leurs aînés. Cela concorde également avec le vieillissement des habitants de la région.

# 3.0

## PRESPECTIVE DE LA TRANSFORMATION DES VIANDES AU QUÉBEC



### 3.1 PERSPECTIVES DES PRODUITS DE VIANDES AU QUÉBEC

La production brute réelle totale (ou demande du marché final) de la transformation des viandes au Québec devrait augmenter à un rythme modeste de 1,4 % en moyenne en 2018-2021, 1,3 % en 2022-2026 et 1,4 % en 2027-2030 (tableau 2). La croissance sera facilitée légèrement par une consommation générale des viandes qui devrait atteindre 0,4 % de 2018 à 2021, 0,5 % de 2022 à 2026, et 0,6 % de 2027 à 2030 alors que la consommation de volaille et d'agneau renforce l'ensemble de la consommation des viandes.

La croissance des exportations internationales devrait être modeste durant la période de projection, et se situer en moyenne à 1,6 % pour 2018-2021, 1,5 % pour 2022-2026 et 1,6 % pour 2027-2030. Des gains généraux seront enregistrés pour les exportations de produits à base de bœuf, de veau, de porc et de volaille. Tous les types de viandes bénéficieront de la mise en œuvre de l'AECG entre le Canada et l'UE, et du PTP avec dix autres pays de la côte du Pacifique. Les exportations du Québec vers d'autres provinces bénéficieront de l'augmentation générale de la consommation de viandes dans ces provinces. Les exportations interprovinciales devraient augmenter à un rythme modeste de 1,1 % en 2018-2021, de 1,2 % en 2022-2026 et de 1,1 % en 2027-2030. La demande interindustrielle dépend de la demande en produits de viandes d'autres industries, tout particulièrement d'autres industries de transformation alimentaire, et elle devrait croître en moyenne de 1,6 % en 2018-2021, 1,5 % en 2022-2026 et 1,6 % en 2027-2030.



TABLEAU 2 : CROISSANCE DU MARCHÉ FINAL DES VIANDES PRÉPARÉES DU QUÉBEC (CHANGEMENT EN % DE LA MOYENNE ANNUELLE)

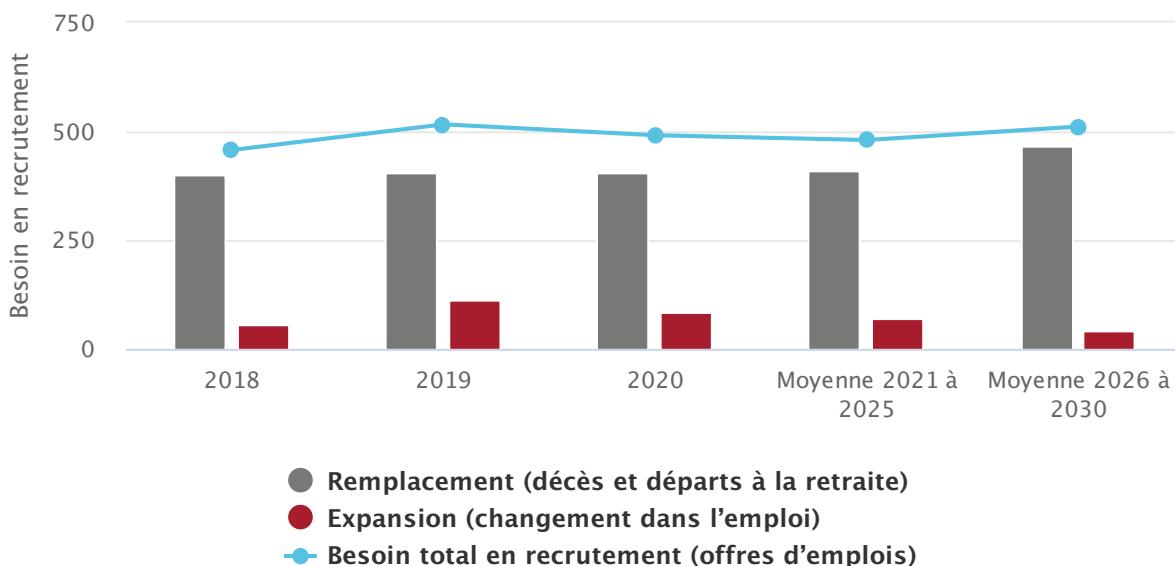
MARCHÉ FINAL	2013-2017	2018-2021	2022-2026	2027-2030
Consommation	-0,5	0,4	0,5	0,6
Exportations internationales	-0,3	1,6	1,5	1,6
Exportations interprovinciales	0,8	1,1	1,2	1,1
Demande interindustrielle	3,1	1,6	1,5	1,6
Importations	0,4	0,8	0,8	0,8
Total de la demande	1,1	1,4	1,3	1,4

### 3.2 PERSPECTIVES DE L'EMPLOI DANS LA TRANSFORMATION DES VIANDES POUR LE QUÉBEC

L'emploi dans la transformation des viandes devrait augmenter modérément de 1,8 % entre 2017 et 2020, soit une hausse de 250 emplois comparativement à 14 250. L'emploi devrait dépasser le cap des 15 000 d'ici 2030. Le PIB réel de la transformation des viandes devrait progresser de 1,4 % en moyenne durant la période 2018-2021, et ensuite de 1,3 % en moyenne tous les ans entre 2022 et 2030. La productivité de la main-d'œuvre (PIB par heure travaillée) devrait augmenter de 1,2 % en moyenne pendant la période de projection. Cela signifie que le nombre total d'heures requises devrait augmenter modérément de 0,2 % en moyenne de 2018-2021, de 0,1 % en 2022-2026 et de 0,2 % en 2027-2030. Le nombre moyen d'heures travaillées par employé devrait diminuer de 0,4 % en moyenne pendant cette même période, ce qui occasionnera une hausse de 0,6 % du nombre total d'emplois entre 2018-2021, et ensuite de 0,5 % entre 2022-2026 et de 0,2 % en 2027-2030.

Compte tenu des demandes de remplacement et d'expansion, l'industrie devra embaucher un peu plus de 6 420 nouveaux travailleurs, soit 45 % de la main-d'œuvre actuelle, au cours des 13 prochaines années. Ces données représentent des nombres nets de nouveaux travailleurs, et excluent les besoins annuels de recrutement occasionnés par le roulement d'employés.

FIGURE 4 : BESOINS DE RECRUTEMENT ANNUELS DE LA TRANSFORMATION DES VIANDES (SANS LE ROULEMENT, QUÉBEC)



# 4.0 LES TRANSFORMATEURS DE VIANDES DE LA RÉGION DE SAINT-ESPRIT

## 4.1 EMPLOYEURS

**La région compte 14 transformateurs de tailles diverses.**

La région de Saint-Esprit compte 14 établissements de transformation de viandes<sup>3</sup>, ceux-ci se spécialisant dans la transformation et l'extraction du porc et de la volaille. Tel qu'indiqué sur la carte de la section 1, il y a trois très grands établissements (plus de 500 employés) et les autres sont de taille petite ou moyenne.

**LA POPULATION ACTIVE DE L'INDUSTRIE COMPTE ENVIRON 2 572 TRAVAILLEURS, ENVIRON 60 % ÉTANT DES MANŒUVRES ET DES OUVRIERS D'USINE.**

## 4.2 TRAVAILLEURS

### 4.2.1 TAILLE DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET PROFESSIONS

Le nombre total estimatif de personnes travaillant dans le secteur dans la région de Saint-Esprit en 2017 était de 2 572 personnes (tableau 3). Environ le quart des employés (23 %) occupaient des postes de niveau intermédiaire (CNP 9461; 9462), les découpeurs de viandes étant très nombreux. Et environ 11 % des employés occupent des postes plus qualifiés de découpeurs de viandes spécialisés et de maîtres-bouchers. Cette répartition a été confirmée lors des entrevues, où la principale usine déployait de grands efforts de recrutement afin de disposer d'un nombre suffisant de découpeurs de viandes spécialisés pour répondre à ses besoins. Il est difficile de trouver suffisamment de travailleurs de niveau débutant et de les trouver dans le bassin de main-d'œuvre local. Les postes plus qualifiés demandent généralement entre un et trois ans d'expérience dans la découpe de viandes, et certains postes spécialisés exigent plus d'expérience et de compétences. L'usine interrogée a mentionné qu'elle offrait une formation en cours d'emploi intensive pour tous les postes, depuis les postes de débutants aux postes très qualifiés. Selon l'usine et les directeurs RH interrogés, un diplôme d'études secondaires est souvent souhaitable, mais n'est pas obligatoire pour un poste de débutant.

<sup>3</sup> Le nombre d'établissements repose sur les données de 2016 du Registre des entreprises de Statistique Canada.

TABLEAU 3 : PROFIL DES TRAVAILLEURS PAR PROFESSION – RÉGION DE SAINT-ESPRIT - 2017

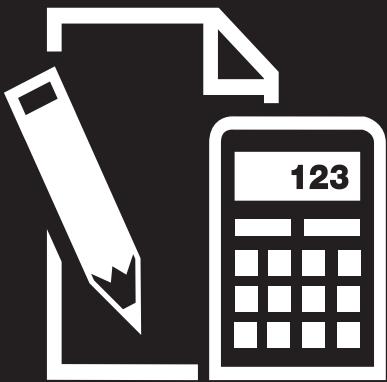
	<b>Moyenne 2017 (# travailleurs)</b>	<b>Moyenne 2017 (% travailleurs)</b>
<b>Main-d'œuvre totale</b>	2 572	100 %
<b>DÉBUTANT (CNP 9617)</b>		
Ouvrier de la production	511	20 %
Ouvrier à la production de volaille	186	7 %
<b>INTERMÉDIAIRE (CNP 9463)</b>		
Découpeur de viande/opérateur de couteaux général	370	14 %
Opérateur de machine	89	3 %
Préposé à l'abattage	163	6 %
<b>NIVEAU SUPÉRIEUR (CNP 9213)</b>		
Maître-boucher	59	2 %
Découpeur spécialisé	228	9 %
<b>SUPERVISION (CNP 9213)</b>		
Superviseurs	123	5 %
<b>GESTION (CNP 0911)</b>		
Directeurs	125	5 %
<b>AUTRES CATÉGORIES</b>		
Entretien	121	5 %
Métiers spécialisés	218	8 %
Technicien au contrôle de la qualité	28	1 %
Personnel de bureau	226	9 %
Autres professions*	127	5 %

\* comprennent les professions de domaines tels que le transport, la logistique, la manutention des matériaux qui ne se trouvent pas dans les codes de la CNP ci-hauts.



**2 572**

**TRAVAILLEURS MOYEN DANS L'INDUSTRIE  
TRANSFORMATION DES VIANDES EN 2017**



## 4.2.2 SALAIRES

Les salaires horaires médians des manœuvres de la transformation alimentaire ainsi que des bouchers et découpeurs de viande industriels correspondent à la médiane provinciale, et sont plus élevés que d'autres postes de niveaux C et D disponibles dans la région.



En 2017-2018, le salaire horaire médian des manœuvres de la transformation alimentaire (CNP 9617) de la région québécoise de Lanaudière était de 15,00 \$ (tableau 4). Le salaire médian des bouchers et des découpeurs de viande industriels (CNP 9462) était plus élevé, soit 19,22 \$ l'heure. Ces taux salariaux se comparent favorablement aux taux médians provinciaux de ces professions, et à ceux de la région urbaine de la province la plus proche (Montréal). Il convient de noter que le salaire minimum au Québec, en 2017, s'établissait à 11,25 \$ l'heure.

Lorsqu'on les compare à d'autres professions de niveaux C et D de la même région, telles que les travailleurs du commerce de détail ou des services alimentaires, les salaires médians des manœuvres de la transformation alimentaires étaient généralement plus élevés dans une proportion de deux à trois dollars l'heure.

TABLEAU 4 : NIVEAU SALARIAL DE CERTAINES PROFESSIONS - 2017 – (\$/HEURE)

	Salaire minimum (10 <sup>e</sup> percentile)	Salaire médian (50 <sup>e</sup> percentile)	Salaire maximum (90 <sup>e</sup> percentile)
<b>Mancœuvres dans la transformation alimentaire (CNP 9617)</b>			
Lanaudière (QC)	12,00	15,00	28,78
Montréal (QC)	S/O	S/O	S/O
Tout le Québec	12,00	15,00	21,63
<b>Bouchers et découpeurs de viande industriels (CNP 9462)</b>			
Lanaudière (QC)	12,53	19,22	21,00
Montréal (QC)	12,53	19,22	21,00
Tout le Québec	12,53	19,22	21,00
<b>Autres professions de niveaux C&amp;D Chaudière-Appalaches (QC)</b>			
Ouvrier agricole (CNP 8431)	S/O	S/O	S/O
Commerce de détail (CNP 6421)	12,00	13,00	25,00
Services alimentaires (CNP 6711)	12,00	12,00	17,00

Source : Emploi et Développement social Canada – Guichet-Emplois – Information sur le marché du travail

À l'échelle provinciale, le taux horaire moyen dans la transformation alimentaire (17,26 \$) est inférieur à toutes les autres formes de transformation (19,59 \$) et au salaire horaire moyen de toutes les industries confondues (19,15 \$) (tableau 5). Le salaire horaire de la transformation alimentaire est supérieur à celui du commerce de détail (13,05 \$) et des services d'hébergement et de restauration (13,05 \$), mais plus bas que celui d'autres industries telles que la construction (22,04 \$), les services professionnels, scientifiques et techniques (26,10 \$) et les services d'éducation (26,20 \$).



TABLEAU 5 : TAUX HORAIRE MOYEN – SAINT-ESPRIT, 2016-2017 – (\$/HEURE)

	<b>Salaire horaire moyen</b>
<b>Toutes les industries</b>	<b>19,15 \$</b>
Transformation alimentaire	<b>17,26 \$</b>
Fabrication (Total)	<b>19,59 \$</b>
Services professionnels, scientifiques et techniques	<b>26,10 \$</b>
Services d'hébergement et de restauration	<b>12,04 \$</b>
Commerce de détail	<b>13,05 \$</b>
Soins de la santé et assistance sociale	<b>19,29 \$</b>
Construction	<b>22,04 \$</b>
Services d'éducation	<b>26,20 \$</b>



# 5.0

## POPULATION ACTIVE DE LA RÉGION LA POPULATION ACTIVE DE LA RÉGION COMPTE ENVIRON 461 499 PERSONNES.



### 5.1 APERÇU DE LA POPULATION ACTIVE LOCALE

#### 5.1.1 TAILLE DE LA POPULATION ACTIVE, PRINCIPAUX SECTEURS ET RÉGIMES DE TRAVAIL

La population active de la région, en 2017, était estimée à 461 499 (comparativement à une population totale de 819 957). Les plus grandes proportions de la population active de la région économique de Lanaudière travaillent dans le commerce de détail (14 %), les soins de la santé et l'assistance sociale (14 %), ainsi que le secteur manufacturier (12 % de la population active, et comprend la transformation des viandes (Recensement de 2016). D'autres grands concurrents pour les travailleurs sont Firestone et Scott Paper, à Joliette.

#### 5.1.2 CHÔMAGE

**Le taux de chômage moyen de la région était de 4 % en 2017.**

Le taux de chômage moyen de la région était de 5,9 % en 2017. Selon les données du Recensement, environ 8,8 % de la population de la région économique Centre du Québec 17 âgée de 15 ans et plus qui avait un revenu, avait bénéficié de prestations régulières d'assurance-emploi (AE) à un moment donné en 2016.

Selon les données d'AE fournies par EDSC pour la région économique Centre du Québec, un nombre décroissant de travailleurs du secteur de la transformation des aliments et des boissons (et non seulement de la transformation des viandes) sont prestataires d'AE (tableau 6). Le plus grand nombre de prestataires se trouve parmi les manutentionnaires du secteur (3 861 prestataires d'AE en 2016, soit une baisse annuelle de 9 % entre 2014 et 2016), suivi par les manœuvres de la transformation des aliments et des boissons (2 335 prestataires en 2016, et une baisse annuelle moyenne de 17 % entre 2014 et 2016). Une des principales pénuries soulevées dans les entrevues visent les manœuvres et les ouvriers d'usine. En 2016, les données indiquaient que 338 bouchers/découpeurs de viande industriels étaient prestataires d'AE, soit une diminution moyenne annuelle de 16 % depuis 2014.



TABLEAU 6 : PRESTATAIRES D'AE PAR PROFESSION – RÉGION ÉCONOMIQUE CENTRE DU QUÉBEC 17

Profession	2014	2015	2016	Changement annuel moyen (%)
Directeurs de la fabrication	783	807	669	-7,0 %
Manutentionnaires	4 729	4 772	3 861	-9,0 %
Superviseurs, transformation des aliments et boissons	142	91	91	-9,0 %
Opérateurs de machines et de procédés industriels, transformation des aliments et boissons	670	672	579	-7,0 %
Bouchers et coupeurs de viande industriels, préparateurs de volaille et travailleurs apparentés	504	361	338	-16,0 %
Mancœuvres, transformation des aliments et boissons	3 564	2 841	2 335	-17,0 %

Source : Emploi et Développement social Canada 2017

## 5.2 APERÇU DES SOURCES DE TRAVAILLEURS IMMIGRANTS

À l'heure actuelle, le programme des travailleurs étrangers temporaires joue un rôle important dans la résolution des questions d'offre de main-d'œuvre pour l'industrie de la transformation des viandes de la région de Saint-Esprit, surtout pour les professions de coupe de viandes très spécialisées.

Bien que la proportion d'immigrants de la région de Saint-Esprit soit inférieure à celle de l'ensemble du Québec (6,3 % par opposition à 13,7 %), l'industrie de la transformation des viandes dépend des travailleurs temporaires qui cherchent à obtenir la résidence permanente. En 2017, une des grandes usines de la région a mentionné qu'elle avait 100 TET à l'effectif, soit 10 % de sa main-d'œuvre. La plupart de ces travailleurs ont été embauchés comme coupeurs de viandes très qualifiés (90 %). Pour faciliter l'intégration au Québec, les activités de passation de marchés ciblent les pays francophones.

Bien que de l'intérêt ait été manifesté pour trouver des immigrants récents, les directeurs d'usine interrogés ont mentionné qu'il existait peu d'information sur la manière de joindre ces groupes de personnes. Il serait également avantageux d'envisager un type de programme de réinstallation pour encourager les nouveaux arrivants à déménager hors des centres urbains.

## 5.3 APERÇU DES SOURCES AUTOCHTONES DE MAIN-D'ŒUVRE

Il n'y a pas de grande communauté autochtone dans la région.

Un faible pourcentage de la population de la région de Saint-Esprit (1,2 % selon le Recensement de 2016 ou 9 470 personnes) s'identifie aux peuples autochtones (selon les définitions du Recensement), mais il n'y a pas de grande communauté à proximité. Les directeurs d'usine de la région n'ont pas soulevé la possibilité d'envisager ces types de travailleurs.

# 6.0

## DEMANDE ET OFFRE DE MAIN-D'ŒUVRE ACTUELLE ET FUTURE

### 6.1 RESSERREMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL

**LA MAIN-D'ŒUVRE LOCALE EST ACTUELLEMENT INSUFFISANTE POUR SATISFAIRE LES BESOINS EN MAIN-D'ŒUVRE DE LA RÉGION (TOUTES INDUSTRIES CONFONDUES), CE QUI CRÉE UN ÉCART POTENTIEL GÉNÉRAL. CETTE TENDANCE SE MAINTIENDRA JUSQU'EN 2030, AVEC UNE PETITE AMÉLIORATION ANTICIPÉE POUR LES PÉNURIES DE MAIN-D'ŒUVRE MOINS QUALIFIÉE D'ICI 2026.**

TABLEAU 7 : SOMMAIRE DES PERSPECTIVES DE POPULATION ET D'EMPLOI – RÉGION DE SAINT-ESPRIT – 2017-2030

	2017	2018	2019	2020	Moyenne 2021 -2025	Moyenne 2026 - 2030
Population totale	819 957	825 984	831 837	837 395	853 015	877 798
<i>Changement annuel moyen (%)</i>		0,7 %	0,7 %	0,7 %	0,6 %	0,6 %
Population active totale	461 499	465 519	467 833	467 902	468 356	473 241
<i>Changement annuel moyen (%)</i>		0,9 %	0,5 %	0,0 %	0,0 %	0,3 %
Total des emplois	434 141	437 470	440 146	440 164	440 227	446 634
<i>Changement annuel moyen (%)</i>		0,8 %	0,6 %	0,0 %	0,0 %	0,4 %
Taux de chômage	5,9 %	6,0 %	5,9 %	5,9 %	6,0 %	5,6 %

Le modèle de projections révèle que, compte tenu de la migration et du vieillissement de la population, la population de la région de Saint-Esprit augmentera pendant la période à l'étude (2017 à 2030) (tableau 7). Ces facteurs contribueront à grossir la main-d'œuvre de la région, mais à un rythme plus faible que la croissance démographique étant donné le vieillissement de la population et les départs à la retraite anticipés. Les taux de chômage devraient donc diminuer légèrement pour passer d'une moyenne de 5,9 % à 5,6 % compte tenu du plus grand nombre d'opportunités, mais d'une croissance ralentie de l'ensemble de la population active.





## LE RESSERREMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL

L'équipe de l'analyse a conçu expressément pour ce projet, une approche visant à démontrer le « resserrement » du marché du travail en ce qui a trait à la demande de main-d'œuvre de la transformation des viandes dans les régions identifiées. Le resserrement est calculé en estimant les besoins en main-d'œuvre d'autres secteurs de la région (c.-à-d. les besoins en main-d'œuvre d'activités autres que de transformation des viandes) et en retranchant ces besoins des estimations de la population active totale. Le produit est une estimation de la population active « résiduelle » de la région qui est disponible pour combler les besoins locaux de la transformation des viandes. Tous les travailleurs de la transformation des viandes ne proviennent pas du bassin résiduel, puisque le secteur livre une concurrence active aux autres secteurs pour les travailleurs. L'indicateur de « resserrement » indique cependant où il y aura vraisemblablement des pénuries, non seulement pour la transformation des viandes mais aussi pour les autres secteurs utilisant la même offre de main-d'œuvre. Cette approche a été retenue pour calculer le resserrement actuel et futur du marché du travail dans le but de déterminer la mesure dans laquelle la population active de la région peut satisfaire les besoins en main-d'œuvre de tous les secteurs (transformation des viandes et autres).

Comme le démontrent le tableau 8 et la figure 6, la main-d'œuvre totale de la transformation des viandes (moyenne annuelle) est supérieure à la population active résiduelle. Cela suggère que la main-d'œuvre locale actuelle (2017) est insuffisante pour répondre à tous les besoins de main-d'œuvre de la région (toutes industries confondues), ce qui suggère un écart potentiel général. Cette tendance devrait se maintenir jusqu'en 2030.

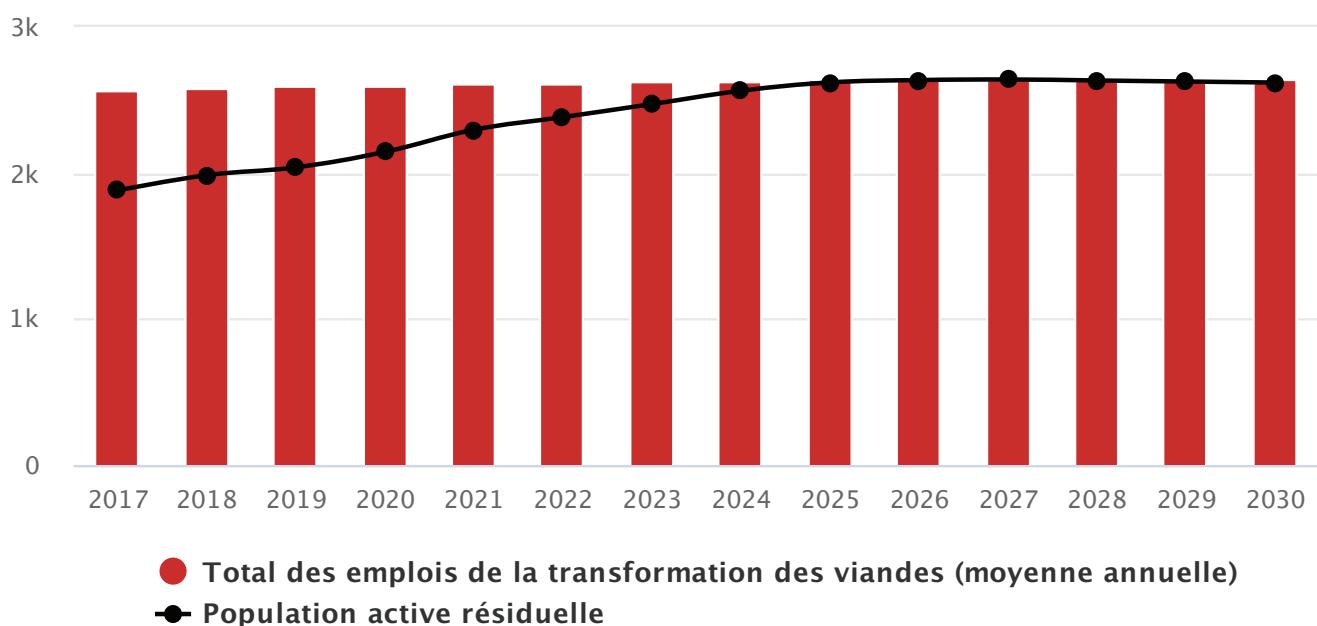
L'analyse du tableau 8 et de la figure 6 décrit le contexte de marché du travail dans lequel évoluent les transformateurs de viandes de la région de Saint-Esprit pour trouver suffisamment de travailleurs à partir de l'offre de main-d'œuvre locale. En présence de ce marché du travail très tendu et concurrentiel, les employeurs de l'industrie ont réussi à recruter. En 2017, par exemple, l'industrie de la transformation des viandes a pu recruter et employer 2 572 personnes dans une situation de marché où la main-d'œuvre résiduelle totale se chiffrait à 1 881 seulement. Cela signifie que l'industrie de la transformation des viandes recrutait vraisemblablement des travailleurs d'autres industries et de l'extérieur de la région immédiate. Bien que l'industrie ait eu des postes vacants, leur nombre aurait été beaucoup plus élevé si elle n'était pas parvenue à recruter hors de la région et/ou à concurrencer d'autres industries pour les travailleurs.



TABLEAU 8 : RESSERREMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL TOTAL – RÉGION DE SAINT-ESPRIT – 2017-2030

	2017	2018	2019	2020	Moyenne 2021 à 2025	Moyenne 2026 à 2030
<b>Population active totale<sup>4</sup></b>	<b>461 499</b>	<b>465 519</b>	<b>467 883</b>	<b>467 902</b>	<b>468 356</b>	<b>473 241</b>
Total des besoins en main-d'œuvre autres que la transformation des viandes <sup>5</sup>	459 618	463 534	465 844	465 757	465 889	471 278
<b>Population active résiduelle totale<sup>6</sup></b>	<b>1 881</b>	<b>1 985</b>	<b>2 039</b>	<b>2 145</b>	<b>2 467</b>	<b>2 631</b>
Total des emplois de la transformation des viandes (moyenne annuelle)	2 572	2 580	2 593	2 604	2 623	2 646

FIGURE 5 : TOTAL DE L'EMPLOI ET DE LA POPULATION ACTIVE RÉSIDUELLE DE LA TRANSFORMATION DES VIANDES RÉGION DE SAINT-ESPRIT – 2017-2030



4 La population active comprend tous les travailleurs occupés ou qui sont sans emploi et recherchent activement du travail. Les chômeurs comprennent les bénéficiaires d'AE réguliers et ceux qui reçoivent d'autres sources de revenus (l'aide sociale par exemple) et qui recherchent activement du travail.

5 Les besoins en main-d'œuvre autres que la transformation des viandes représentent la demande de main-d'œuvre d'autres secteurs, en prenant en compte des niveaux types de chômage sectoriel spécifique.

6 La population active résiduelle est la différence entre la population active et les besoins en main-d'œuvre autres que la transformation des viandes.

Tel que mentionné dans la description des professions, environ 60 % des professions de l'industrie de la région sont de niveaux « C » et « D », communément appelées professions « moins qualifiées » ne nécessitant pas d'études postsecondaires. Étant donné que l'accent principal est sur la population active moins qualifiée, nous avons également analysé le « resserrement » du marché de la main-d'œuvre moins qualifiée (tableau 9 et figure 7). Le resserrement du marché de la main-d'œuvre moins qualifiée est également élevé. En 2017, par exemple, l'industrie a pu recruter et employer 1 533 personnes dans une situation de marché où la main-d'œuvre résiduelle totale se chiffrait à 143 seulement. Cela signifie que l'industrie de la transformation des viandes recrutait vraisemblablement des travailleurs d'autres industries et de l'extérieur de la région immédiate. Ce degré de resserrement suggère que de nombreuses industries qui dépendent sur le marché de la main-d'œuvre moins qualifiée sont également aux prises avec des pénuries de travailleurs dans cette région.

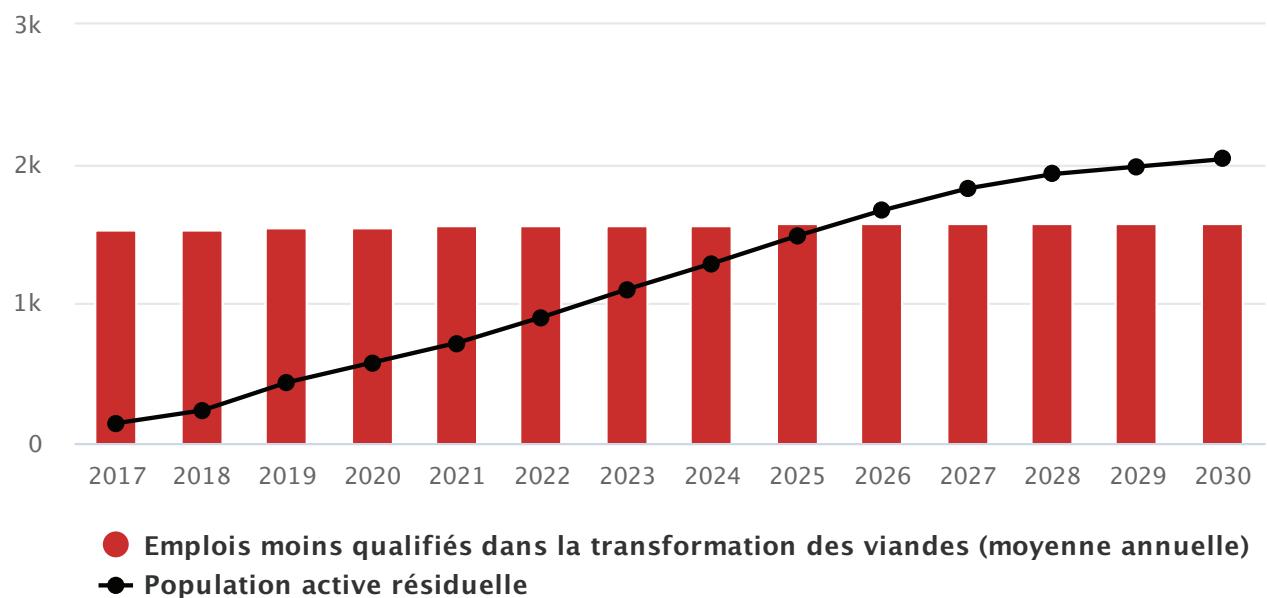
TABLEAU 9 : RESSERREMENT DU MARCHÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE MOINS QUALIFIÉE – SAINT-ESPRIT – 2017-2030

	2017	2018	2019	2020	Moyenne 2021 à 2025	Moyenne 2026 à 2030
<b>Population active moins qualifiée<sup>7</sup></b>	<b>145 673</b>	<b>146 942</b>	<b>147 688</b>	<b>147 694</b>	<b>147 837</b>	<b>149 379</b>
<b>Besoin en main-d'œuvre non qualifiée autre que la transformation des viandes</b>	<b>145 529</b>	<b>146 668</b>	<b>147 253</b>	<b>147 117</b>	<b>146 737</b>	<b>149 221</b>
<b>Population active résiduelle moins qualifiée</b>	<b>143</b>	<b>274</b>	<b>435</b>	<b>577</b>	<b>1 100</b>	<b>1 888</b>
<b>Emplois moins qualifiés dans la transformation des viandes (moyenne annuelle)</b>	<b>1 533</b>	<b>1 537</b>	<b>1 545</b>	<b>1 551</b>	<b>1 563</b>	<b>1 577</b>

7 La population active moins qualifiée représente la partie de la population active totale qui n'a pas fait d'études postsecondaires.



FIGURE 6 : EMPLOIS MOINS QUALIFIÉS ET POPULATION ACTIVE RÉSIDUELLE DE LA TRANSFORMATION DES VIANDES  
RÉGION DE SAINT-ESPRIT – 2017-2030



Le resserrement global du marché du travail, tel que modélisé pour la région de Saint-Esprit (tableau 10), démontre que la population active ne peut satisfaire les besoins en travailleurs de niveaux moyens des employeurs de la région. Ce resserrement s'applique à l'ensemble du marché du travail et aux travailleurs moins qualifiés. Cette tendance devrait se maintenir pendant toute la période à l'étude (2017 à 2030) et s'améliorer légèrement pour les travailleurs moins qualifiés d'ici 2026. Ces résultats présument une demande de main-d'œuvre de l'industrie similaire (p. ex., qu'aucun grand employeur ne s'établit dans la région ou ne la quitte), et qu'il n'y pas de changement important dans les tendances de migration nette.



TABLEAU 10 : RÉSUMÉ DU RESSERREMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL – RÉGION DE SAINT-ESPRIT – 2017-2030

	2017	2018	2019	2020	Moyenne 2021 à 2025	Moyenne 2026 à 2030
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>MOINS QUALIFIÉS</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

1 = La demande d'emploi de la transformation des viandes représente moins de 50 % de la population active régionale selon les niveaux d'emploi annuels moyen

2 = La demande d'emploi de la transformation des viandes représente entre 50 et 100 % de la population active régionale selon les niveaux d'emploi annuels moyen

3 = La demande d'emploi de la transformation des viandes représente plus de 100 % de la population active régionale selon les niveaux d'emploi annuels moyen

## 6.2 NOMBRE DE TRAVAILLEURS REQUIS

Les projections indiquent que les employeurs de la région de Saint-Esprit devront attirer environ 1 000 nouveaux travailleurs dans l'industrie de la transformation des viandes d'ici 2030, et le faire dans un contexte de marché de main-d'œuvre très tendu. Cela correspond à quelque 40 % de leurs effectifs moyens annuels actuels. Ce besoin est issu du remplacement d'employés ayant pris leur retraite pendant la période, et prend en compte la croissance de l'industrie. Ce recrutement se fera malheureusement dans un contexte de marché régional de main-d'œuvre très tendu qui éprouve actuellement des pénuries de main-d'œuvre, lesquelles devraient se maintenir durant toute la période. Ce resserrement du marché du travail contribue au nombre élevé de postes vacants de la transformation des viandes (estimé à 19 % dans l'Ouest canadien) et dans une certaine mesure aux taux de roulement plus élevés de l'industrie, alors que les travailleurs ont plus de possibilités d'emploi, particulièrement dans les postes moins qualifiés (le taux de roulement imputé étant estimé à 24 % dans l'industrie de la transformation des viandes de l'Alberta). Tous ces facteurs contribuent aux défis importants que doivent relever les transformateurs de viande de la région de Saint-Esprit pour recruter suffisamment de travailleurs afin de remplacer les retraités, pourvoir les postes vacants habituels, résoudre les taux de roulement, tout en tentant de prendre de l'expansion, de demeurer concurrentiels et d'accroître la productivité.

De manière générale, on prévoit que dès 2017, il faudra recruter un plus grand nombre de nouveaux travailleurs, en raison de la croissance de l'industrie et de la nécessité de remplacer les départs à la retraite et les décès parmi les effectifs (tableau 11). Dans l'ensemble, il faudra attirer 1 000 nouveaux travailleurs dans l'industrie entre 2018 et 2030. Cela correspond au remplacement d'environ 40 % de la main-d'œuvre moyenne de la transformation des viandes de la région en 2017.



TABLEAU 11 : PERSPECTIVES DES BESOINS DE RECRUTEMENT – RÉGION DE SAINT-ESPRIT – 2017-2030

	2017	2018	2019	2020	Total 2021 à 2025	Total 2026 à 2030
<b>Besoin en recrutement net<sup>8</sup></b>	<b>68</b>	<b>78</b>	<b>84</b>	<b>81</b>	<b>390</b>	<b>367</b>
<b>Croissance de l'industrie</b>	<b>-3</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>34</b>	<b>11</b>
<b>Départs à la retraite et décès</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>71</b>	<b>71</b>	<b>356</b>	<b>356</b>

Les perspectives d'emploi par profession sont présentées au tableau 12 (moyenne annuelle).



<sup>8</sup> Le besoin en recrutement net exclut les activités de recrutement liées au roulement d'employés (c.-à-d. embaucher des travailleurs pour remplacer ceux qui ont démissionné ou ont été congédiés). Le taux de roulement imputé (nombre total de nouveaux employés par rapport au nombre total de travailleurs) des transformateurs de viandes du Québec est de 56 %.

TABLEAU 12 : PERSPECTIVES D'EMPLOI (MOYENNE ANNUELLE) – RÉGION DE SAINT-ESPRIT – 2017-2030

	2017	2018	2019	2020	Moyenne 2021 à 2025	Moyenne 2026 à 2030
<b>EMPLOI TOTAL</b>	<b>2 572</b>	<b>2 580</b>	<b>2 593</b>	<b>2 604</b>	<b>2 623</b>	<b>2 646</b>
<b>DÉBUTANT (CNP 9617)</b>						
Ouvrier à la production (y compris préparateur, emballeur, ouvrier d'étable)	511	512	515	517	521	525
Ouvrier à la production de volaille (y compris ouvrier d'usine de production, ouvrier à la volaille, manœuvre général)	186	187	188	189	190	192
<b>INTERMÉDIAIRE (CNP 9462; 9461)</b>						
Découpeur de viande général ou opérateur de couteaux/ découpeur de volailles	370	371	373	374	377	380
Opérateur de machine (y compris opérateur de scie)	89	89	89	90	90	91
<b>NIVEAU SUPÉRIEUR (CNP 9213)</b>						
Maître-boucher, expertise dans plusieurs coupes (y compris boucher ou chef d'équipe d'un quart de travail)	59	59	60	60	60	61
Découpeur spécialisé, expertise dans une coupe (y compris filet, intérieur de ronde, chef d'équipe, découpeur de viande spécialisé)	228	228	230	230	232	234
<b>SUPERVISION (CNP 9213)</b>						
Superviseurs (y compris Superviseur de l'aire d'abattage, superviseur d'abattoir, superviseur de la production, superviseur de l'aire des matières premières)	123	123	124	124	125	126
<b>GESTION (CNP 0911)</b>						
Directeurs (y compris directeur d'usine, directeur de l'exploitation/ des ventes, directeur de l'aire d'abattage, directeurs de la salubrité des aliments)	125	126	126	127	128	129
<b>AUTRES CATÉGORIES</b>						
Employé d'entretien (p. ex. concierge, employé de service d'assainissement, nettoyeur)	121	121	122	122	123	124
Métiers spécialisés (y compris mécanicien de chantier, électricien industriel, conducteurs de camions)	218	219	220	221	222	224
Contrôle de la qualité	28	28	28	29	29	29
Employés de bureau (y compris administrateur, directeur des RH)	226	226	227	228	230	232
Autres professions*	127	127	128	129	130	131

\* comprend les professions dans des domaines tels que le transport, la logistique, les manutentionnaires qui sont exclus des principaux codes CNP ci-dessus



# 7.0 APERÇU DES ENJEUX EN MATIÈRE DE RH

Divers enjeux en matière de RH sont ressortis des entrevues menées avec les directeurs d'usine de la région, en ce qui a trait au maintien en poste et au recrutement d'un nombre adéquat de travailleurs. Bien que les enjeux et les défis varient d'un établissement à l'autre, on trouvera ci-après certains thèmes communs soulevés et qui peuvent s'appliquer aux diverses usines de la région.

## » Recrutement

Le recrutement local est toujours prioritaire. Étant donné la proximité à Montréal, une grande usine interrogée a mentionné que 13 % des employés actuels font la navette à la ville tous les jours, ce qui a entraîné des difficultés pour trouver un nombre adéquat de conducteurs. Les difficultés de recrutement se font sentir pour les travailleurs de tous les niveaux. À cet égard, bien que le PTET ait été utile pour trouver des bouchers industriels, les usines interrogées ont signalé des restrictions dans l'utilisation du programme pour d'autres postes vacants. L'usine n'a qu'entre 30 et 35 % de postes de bouchers industriels, mais les difficultés de recrutement se font sentir pour tous les postes, surtout ceux de débutant.

## » Impact des pénuries de main-d'œuvre et des postes

Les principaux défis liés aux pénuries de main-d'œuvre sont la perte d'opportunités de développer et d'élargir les activités de l'usine, y compris le développement de nouveaux produits, une transformation plus poussée et des produits à valeur ajoutée de spécialité, et la capacité de pouvoir développer des produits ayant des spécifications différentes. Les limitations relatives au développement de produits assortis de nouvelles spécifications représentent un obstacle de taille à la poursuite de nouveaux marchés d'exportation, puisque les exigences sont généralement très diversifiées. Ceci peut entraîner un risque de perte de contrats actuels et miner la croissance et la stabilité de l'entreprise. Selon les directeurs d'usine, les pertes sont estimées à 800 \$ par jour par poste vacant ou employé absent.

## » Défis relativement aux pistes d'immigration

À l'heure actuelle, le PTET est limité à l'embauche de personnes ayant le potentiel de devenir des bouchers industriels. Mais tel que mentionné précédemment, il existe des pénuries de main-d'œuvre pour tous les postes de débutant et les sources de main-d'œuvre locales sont insuffisantes pour satisfaire la demande. La limite de 10 % des effectifs restreint aussi comment on peut utiliser le programme pour compenser les pénuries actuelles. On recommande un programme prospectif et plus proactif, qui prendrait en compte des plans d'expansion futurs. Comme le disait un directeur d'usine : « Lorsque nous sommes aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre, il est déjà trop tard. ».

## » Difficultés de maintien en poste

Les principaux problèmes de maintien en poste sont parmi les employés locaux, la première année. L'employeur principal interrogé a mentionné que le taux de maintien en poste est d'environ 45 % la première année. De ceux qui partent, près de la moitié le font après seulement quelques jours et 70 % démissionnent après dix mois de travail. Ceux qui démissionnent disent, par exemple, qu'ils retournent aux études ou qu'ils vont travailler dans le secteur de la construction (dont le taux horaire est de 30 \$ au printemps). Les directeurs d'usine ont indiqué qu'ils déploient des efforts considérables pour maintenir en poste tous les travailleurs, quel que soit le niveau (voir section 8).





# 8.0 PRATIQUES PROMETTEUSES ET INNOVATIONS

Les employeurs de la région essaient différentes approches pour aborder les défis liés à l'offre et au maintien en poste de la main-d'œuvre. En voici quelques exemples.

## PRIORITÉS DE CULTURE DE L'ENTREPRISE

Lors des entrevues avec les directeurs d'usine, superviseurs, formateurs et employés de première ligne, beaucoup d'accent a été mis sur la culture organisationnelle et les priorités manifestes de l'entreprise à faire valoir l'importance des personnes comme facteur de réussite. Bien que de nombreuses entreprises l'adoptent comme 'slogan' ou comme domaine prioritaire, de nombreux exemples ont été fournis pour démontrer que l'on joint le geste à la parole.

- Offrir des avantages sociaux aux employés (assurance-maladie, primes de présence, accès à l'achat de produits).
- Ils ont créé deux postes de « conseillers en fidélisation », qui sont chargés d'aider les employés à se sentir mobilisés et de faciliter l'intégration des nouveaux employés. Ce processus consiste à créer un groupe de débutants (10 à 20 personnes) qui sont intégrés graduellement dans l'entreprise. Une personne-ressource est toujours disponible pour répondre aux questions et ils obtiennent une formation spécifique qui les prépare à bien faire leur travail. Cette initiative a très bien réussi : hausse du maintien en poste de 5 à 6 personnes par personne embauchée à 6 ou 7 travailleurs maintenus en poste. Il a également été mentionné que les nouveaux travailleurs sont mieux préparés pour faire leur travail et qu'ils deviennent plus efficaces plus rapidement.
- Les employés interrogés ont décrit une culture organisationnelle qui favorise les communications ouvertes et s'emploie à intégrer des travailleurs possédant des antécédents divers.

## PROCESSUS D'ACCUEIL FORMEL DES TET

Un grand employeur interrogé possède un processus formel pour faire en sorte que les TET soient bien accueillis et intégrés dans la communauté. Qu'il s'agisse de les accueillir à l'aéroport à l'arrivée, de leur trouver un logement et de les aider à faire les emplettes, les nouveaux employés sont accompagnés régulièrement pendant les deux premières semaines. Un des conseillers en fidélisation les a déjà rencontrés dans leur pays d'origine avant qu'ils ne viennent au Canada.

## IDENTIFIER DES LEADERS ET PROMOUVOIR À L'INTERNE

Il y a des efforts concertés pour identifier et développer des leaders à partir des effectifs actuels. La plupart des superviseurs (80 %) viennent de la production.





## **COMPÉTENCES TRANSFORMATION ALIMENTAIRE CANADA**

201 – 3030, chemin Conroy  
Ottawa (Ontario) K1G 6C2  
Tél. : (613) 237-7988  
[www.fpsc-ctac.com](http://www.fpsc-ctac.com)

© 2019. TOUS DROITS RÉSERVÉS.