

# SOMMAIRE



## DIAGNOSTIC SECTORIEL DE L'INDUSTRIE DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE DU QUÉBEC



Comité sectoriel  
de main-d'œuvre  
en transformation  
alimentaire





**RAPPORT PRODUIT PAR LE :**

Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire

ÉQUIPE DE RÉALISATION

G R O U P E  
**AGÉCO**

Isabelle Charron, responsable du mandat  
Rosalie-Maude St-Arnaud, analyste sénior  
Frédéric Clerson, analyste sénior  
Simon Dostie, analyste sénior, volet enquête  
Équipe d'enquêteurs pour le suivi des enquêtes postales et en ligne  
Caroline Vézina, réviseure linguistique

Cette publication a été réalisée grâce à l'aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail, du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.



ISBN : 978-2-923383-60-6  
Dépôt légal : 4<sup>e</sup> trimestre 2016  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives Canada

## CONSEIL D'ADMINISTRATION DU COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE EN TRANSFORMATION ALIMENTAIRE

### Représentants des employeurs

M <sup>me</sup> Sylvie Arsenault	Viandes Or-fil international inc.	Administratrice
M. Pierre Beaugard	Barry Callebaut Canada	Coprésident
M <sup>me</sup> Annie Bélanger	Bonduelle-Amérique du Nord	Administratrice
M. Jonathan Déziel	Mondiv, Division de Spécialités Lasonde inc.	Administrateur
M. Dimitri Fraeys *	Conseil de la transformation alimentaire du Québec (CTAQ)	Trésorier
M <sup>me</sup> Julie Théberge	SPB Solutions/Farinart	Administratrice
M. Yvan Lacroix	Association québécoise des industries de nutrition animale et céréalière (AQINAC)	Administrateur
M <sup>me</sup> Caroline Plante	La Compagnie Hershey	Administratrice
M. Denis Renaud	Olymel	Administrateur
M <sup>me</sup> Isabelle Champoux	Saputo	Administratrice
M <sup>me</sup> Marie-Ève Roy *	Danone Canada	Administratrice

### Représentants d'associations de travailleurs

M. David Bergeron-Cyr	Fédération du commerce inc. (CSN)	Coprésident
M. Daniel Beauchemin	Centrale des syndicats démocratiques (CSD)	Administrateur
M. Michel Legarde	Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC, local 1991-P)	Administrateur
M. Gilles Demers	Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC, local 503)	Administrateur

### Partenaires observateurs

M. Luc Cyr *	Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval
M. Pierre-Luc Désaulniers *	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)
M. Claude Vecerina *	Commission des partenaires du marché du travail, Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS)

### Équipe du CSMOTA

M <sup>me</sup> Lise Perron *	Directrice générale
M <sup>me</sup> Caroline Bouchard *	Conseillère en ressources humaines
M <sup>me</sup> Marie-France Héroux	Coordonnatrice à la formation

### Collaboration spéciale

M. Carl Grenier *	Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
-------------------	--------------------------------------------------------------------------

\* Membres du comité de suivi du diagnostic.

## TABLE DES MATIÈRES

La mise en contexte .....	1
Dossiers marquants des dernières années .....	2
Profil du secteur de la transformation alimentaire .....	4
Marché du travail .....	5
Formation initiale et continue .....	6
Constats sur les progrès, défis et enjeux .....	8
Recommandations .....	14



## LA MISE EN CONTEXTE

---

- L'industrie agroalimentaire québécoise est un important moteur économique pour le Québec. Son effet stabilisateur est reconnu et bénéfique pour l'économie de la province.
- La main-d'œuvre est souvent mentionnée par les entrepreneurs comme étant un des principaux freins au développement de leur entreprise. Près d'une dizaine d'études sectorielles ont été réalisées par le Comité sectoriel de la main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA) depuis le début des années 2000 mettant en lumière les particularités de l'industrie et de ses sous-secteurs d'activité et faisant émerger une richesse de connaissances, de constats, d'observations et de recommandations.
- Le temps est venu de faire le bilan des acquis et de mieux comprendre là où des efforts doivent être mis et des solutions imaginées pour faire progresser d'un autre pas les employeurs et les travailleurs de l'industrie agroalimentaire.
- Un tel diagnostic est d'autant plus essentielle alors que le CSMOTA met à jour sa stratégie pour enligner ses actions des prochaines années.

## LES OBJECTIFS

L'objectif principal de la présente étude est de dresser un portrait du grand secteur de la transformation alimentaire du Québec et de ses travailleurs afin de comprendre où se situent les pistes d'améliorations potentielles en matière de main-d'œuvre. Plus précisément, il s'agit de :

- Dresser un portrait descriptif du secteur et de sa main-d'œuvre, incluant l'offre de formation initiale, avec les statistiques existantes;
- Qualifier l'environnement d'affaires dans lequel évoluent les entreprises de transformation alimentaire et déterminer en quoi cela affecte la main-d'œuvre : enjeux politiques, économiques, réglementaires, environnementaux, commerciaux;
- Constater les progrès réalisés dans le dossier de la main-d'œuvre : adoption de bonnes pratiques, adéquation de la formation initiale et continue, élaboration d'outils et de guides, gain en matière de santé et sécurité, gestion des ressources humaines, etc.;
- Déterminer les besoins non comblés chez les employeurs et les sources d'insatisfaction persistantes chez les travailleurs, et en particulier pour certains postes;
- Formuler des recommandations à l'endroit du CSMOTA et des autres acteurs concernés (établissements d'enseignement, syndicats, gouvernements, etc.).

## MÉTHODOLOGIE

Une combinaison d'analyse documentaire, de groupes de discussion d'employés et d'employeurs, d'entrevues en face-à-face avec des intervenants et d'enquêtes auprès des travailleurs (enquête postale et web) et des employeurs (enquête web) a permis de répondre aux objectifs du mandat.



- Trois groupes de discussion ont été réalisés auprès d'employeurs afin de bien couvrir différentes réalités de taille et de situation géographique. Deux groupes de discussion ont été effectués avec des représentants des travailleurs, en collaboration avec les centrales syndicales.
- Une dizaine d'entretiens ont été réalisés auprès d'intervenants sectoriels ou gouvernementaux pour documenter plus en profondeur certains aspects du secteur de la transformation alimentaire et de sa main-d'œuvre.
- Pour le volet d'enquête auprès des travailleurs, un total de 519 questionnaires ont été complétés. Les travailleurs qui ont répondu proviennent de 17 entreprises, dans une vingtaine d'usines différentes. L'enquête visait les employés de production et les saisonniers, excluant les travailleurs étrangers temporaires. L'échantillon final compte 16 % de superviseurs et 84 % de travailleurs occupant les autres postes en production (manœuvre, opérateur, préposé à la sanitation, personnel du contrôle de la qualité, superviseur, etc.).
- Pour le volet d'enquête auprès des employeurs, 90 entreprises, pour un total de 146 établissements dans différents secteurs d'activité et de région, ont répondu au questionnaire. Dans l'ensemble, l'échantillon représente adéquatement la réalité sectorielle.

## DOSSIERS MARQUANTS DES DERNIÈRES ANNÉES

---

### HAUSSE DU PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES

Les matières premières ont subi des hausses de prix importantes au cours des dernières années, entraînant une baisse des marges bénéficiaires de plusieurs transformateurs alimentaires. Le repli du dollar canadien ainsi que différents événements conjoncturels tels que les sécheresses observées aux États-Unis expliquent en partie la hausse du coût des matières premières. Pour demeurer concurrentielles, plusieurs entreprises ont investi dans la modernisation de leurs équipements. D'autres ont plutôt restructuré leurs activités et fermé leurs usines les moins rentables<sup>1</sup>.

### RECUJ DU DOLLAR CANADIEN

Au cours des trois dernières années, le dollar canadien a vu sa valeur baisser de 30 cents par rapport au dollar américain. La faiblesse du dollar canadien a pour conséquence d'augmenter la valeur des importations, nuisant aux acheteurs de produits importés. À l'inverse, pour les industries exportatrices, cette baisse leur permet d'être plus concurrentielles sur le marché international<sup>2</sup>.

### CONSOLIDATION ET INTERNATIONALISATION DE L'INDUSTRIE

La transformation alimentaire n'échappe pas à la consolidation et à l'internationalisation. Les deux grands industriels laitiers Agropur et Saputo poursuivent leur expansion à l'extérieur des frontières alors qu'Olymel dans le secteur des viandes a réalisé plusieurs fusions et partenariats d'affaires (ATrahan, Lucyporc, La Fernandière). De 2006 à 2014, le Canada a vécu plus de 140 fermetures

---

<sup>1</sup> CTAQ. *Portrait de l'industrie canadienne de transformation des aliments*, 12 mars 2014, <http://www.conseiltaq.com/ctac/nouvelles/12-mars-2014-portrait-de-lindustrie-canadienne-de-transformation-des-aliments.html>

<sup>2</sup> MALTAIS, B. *5 questions pour comprendre la chute du dollar canadien*, Radio-Canada, 14 janvier 2016, <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/economie/2016/01/14/001-dollar-canadien-baisse-importante-sous-70-cents-americains.shtml>



d'usines alimentaires entraînant de nombreuses pertes d'emplois, particulièrement dans le secteur de la transformation de la viande<sup>3</sup>.

### NOUVELLES ENTENTES INTERNATIONALES

Récemment, le Canada s'est engagé dans la négociation de deux importants accords de libre-échange : l'Accord économique et commercial global (AÉCG) avec l'Europe et l'Accord du Partenariat transpacifique (PTP), mais tous deux doivent encore être ratifiés. Ces accords internationaux prévoient la réduction et la suppression d'obstacles tarifaires (ex. : droits de douane) et non tarifaires au commerce.

### SECTEUR LAITIER SOUS PRESSION

Le secteur laitier canadien est régi par un système de gestion de l'offre qui limite le commerce des produits laitiers par l'application de tarifs élevés à l'importation, permettant ainsi d'assurer un contrôle des prix sur le marché intérieur. Néanmoins, certains ingrédients laitiers d'importation échappent à ces tarifs et entrent sur le marché canadien. À ce titre, les représentants des producteurs et des transformateurs laitiers ont conclu en 2016 une entente visant à stimuler la fabrication d'ingrédients laitiers au Canada.

### GUERRE DE PRIX CHEZ LES DÉTAILLANTS

Plusieurs détaillants misent sur une offre de produits alimentaires à bas prix pour attirer des consommateurs<sup>4</sup>. Cette stratégie de fidélisation de la clientèle repose en partie sur une renégociation des prix coûtants avec les fournisseurs. Plusieurs industriels ont ainsi été contraints de réduire leurs marges de profit pour conserver leur espace sur les tablettes.

### RÉFORME DU PROGRAMME DES TRAVAILLEURS ÉTRANGERS TEMPORAIRES

Réformé en 2014, le Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) comprend plusieurs nouvelles exigences pour les industriels québécois dont le plafonnement du nombre de travailleurs étrangers temporaires (TET) à rémunération peu élevée à 10 % de l'effectif dans les entreprises de plus de 10 employés<sup>5</sup>, la réduction de la durée de certains permis de travail de 4 à 2 ans et la hausse importante des frais d'administration par TET<sup>6</sup>. Le comité fédéral mis sur pied pour améliorer le PTET a dévoilé ses recommandations en septembre 2016. Parmi celles-ci figurent un certain nombre d'allègements, notamment sur la durée cumulative de 4 ans et la particularité de l'employeur unique associé au permis de travail. La limite de main-d'œuvre étrangère qu'une entreprise peut embaucher pourrait aussi être haussée de 10 à 20 %, selon les recommandations.

<sup>3</sup> FINANCEMENT AGRICOLE CANADA. *Performance et niveau d'activité de l'industrie canadienne de la fabrication de produits alimentaires*, 2 juin 2014, <https://www.fcc-fac.ca/fr/agriconnaissances/tribune-agroeconomique/performance-et-niveau-dactivite-de-lindustrie-canadienne-de-la-fabrication-de-produits-alimentaires-2e-partie-avec-david-sparling.html>

<sup>4</sup> COUTURE, P. « Alimentation : la guerre de prix sourit aux consommateurs », *La Presse*, 21 janvier 2014, <http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/consommation/201401/21/01-4730697-alimentation-la-guerre-de-prix-sourit-aux-consommateurs.php>

<sup>5</sup> La réforme limite le nombre de travailleurs étrangers temporaires à 30 % de l'effectif de l'entreprise au 20 juin 2014, à 20 % au 1<sup>er</sup> juillet 2015 et à 10 % au 1<sup>er</sup> juillet 2016.

<sup>6</sup> GOUVERNEMENT DU CANADA. « Réforme globale du programme des travailleurs étrangers temporaires, » *Les Canadiens d'abord*, [http://www.edsc.gc.ca/fra/emplois/travailleurs\\_etrangers/reform/Reform\\_PTET.pdf](http://www.edsc.gc.ca/fra/emplois/travailleurs_etrangers/reform/Reform_PTET.pdf)

## RÉFORME DE L'ASSURANCE-EMPLOI

La dernière réforme de l'assurance-emploi est entrée en vigueur en janvier 2013. Ainsi, les employés saisonniers au chômage se voyaient fermement invités à accepter un emploi « convenable », à défaut de quoi ils perdaient leurs prestations. Depuis l'arrivée au pouvoir du gouvernement Trudeau, le gouvernement a annulé la directive qui forçait les chômeurs à accepter un emploi loin de chez eux ou à un salaire nettement inférieur à ce qu'ils avaient<sup>7</sup>.

## SALAIRE MINIMUM À 15 \$

Plusieurs groupes sociaux et centrales syndicales militent en faveur d'une augmentation du salaire minimum à 15 \$/h. Les études qui ont analysé les impacts d'une telle hausse pointent vers un resserrement de la situation financière des entreprises qui embauchent une part importante de travailleurs au salaire minimum, comme c'est le cas du secteur de la transformation alimentaire. Les discussions à venir sur une telle mesure sont encore embryonnaires au Québec, mais les entreprises devront être à l'affût du dossier.

## SANTÉ, TOUJOURS UNE PRÉOCCUPATION

Il existe de nombreuses initiatives sectorielles dont le but est de sensibiliser et de faire la promotion de la santé, dont le programme Melior et la stratégie de réduction du sodium pour le Canada. Amorcée en 2007, la réflexion sur la santé et l'apport en sodium a mené à la publication de lignes directrices sur la teneur en sodium dans les aliments transformés.

## NOUVELLES ATTENTES DES CONSOMMATEURS-CITOYENS ET DES ACHETEURS

Les consommateurs changent et leurs attentes aussi, ils sont non seulement « consommateurs » mais aussi « citoyens ». Conscients de ce qu'ils mangent, ils recherchent des aliments sains et de qualité, mais aussi un engagement social de la part des organisations. Les entreprises doivent être attentives à ces demandes, être plus transparentes dans leurs façons de faire et communiquer auprès de leurs consommateurs à propos de leurs pratiques responsables.

## PROFIL DU SECTEUR DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE

---

- Le Québec compte, en 2016, quelque 1500 établissements de transformation des aliments et boissons, un chiffre qui est plutôt stable depuis les 5 dernières années. Le sous-secteur le plus important en matière de nombre d'établissements est celui des boulangeries (1 sur 3).
  - La transformation des viandes a perdu 1 établissement sur 4 depuis 2011 alors que la transformation du sucre et confiseries a vu son nombre d'emplacements s'accroître de 21 %.
- Le paysage de la transformation alimentaire n'est pas homogène sur le plan de la taille des entreprises. Les secteurs de la transformation des grains et des boulangeries comptent une

---

<sup>7</sup> FORTIER, M. « L'assurance-emploi plus généreuse pour les chômeurs », *Le Devoir*, 23 mars 2016, <http://www.ledevoir.com/politique/canada/466230/l-assurance-emploi-plus-generouse-pour-les-chomeurs>

grande proportion d'établissements de moins de 5 employés. Les secteurs des viandes et des produits laitiers sont caractérisés par des usines de grande taille.

- Montréal et la Montérégie regroupent 40 % des entreprises de transformation alimentaire
- Les revenus du secteur de la transformation des aliments (excluant les boissons) atteignent 23 milliards de dollars en 2014, soit 15 % de l'ensemble des revenus de l'industrie manufacturière.
- Au chapitre du PIB, la transformation alimentaire, incluant les boissons, contribue à 2 % de l'ensemble du PIB de la province en 2015 et à 16 % à celui de l'industrie manufacturière.
  - L'industrie manufacturière montre une décroissance de son PIB, alors que le PIB de l'industrie des aliments et boissons a augmenté de 18 % depuis 2005.
- La transformation alimentaire représente également 16 % des emplois manufacturiers. Elle arrive au premier rang des employeurs manufacturiers avec 64 000 travailleurs en 2015.
  - Le secteur québécois de la fabrication des aliments embauche aussi des travailleurs étrangers temporaires. Ils ont été 240 travailleurs dans une trentaine d'entreprises en 2015.
- Les salaires du secteur de la transformation alimentaire sont comparables ou légèrement plus faibles que pour l'ensemble du secteur manufacturier, selon les sources de données. La saisonnalité des activités y est aussi beaucoup plus marquée.
  - La productivité du travail dans les secteurs alimentaires est en décroissance de 2007 à 2012, alors qu'elle a tendance à augmenter depuis 2009 dans l'industrie manufacturière en général.
- Le Canada présente une balance commerciale légèrement négative de son secteur de fabrication des aliments et boissons. La valeur des exportations a augmenté de 72 % depuis 2006, alors que les importations ont crû de 93 %.
  - Les États-Unis sont le principal partenaire commercial du Canada : 74 % de la valeur des exportations canadiennes du secteur y est destinée alors que 61 % des importations canadiennes sont issues de nos voisins du sud. La Chine et le Japon sont également deux partenaires importants, notamment dans le secteur de la transformation des grains et de la viande.
  - Les deux plus importants sous-secteurs en matière d'exportations sont le secteur de la transformation des grains et de la viande. À l'inverse, l'industrie des boissons, celle de la transformation des fruits et légumes et celle des autres aliments tirent la balance commerciale vers le bas.

## MARCHÉ DU TRAVAIL

---

- L'industrie de la fabrication des aliments et boissons procure de l'emploi à quelques 64 000 travailleurs.
- Ces travailleurs du secteur de la fabrication des aliments et boissons sont en proportion plus élevée des hommes, par rapport à l'ensemble des industries (66 % vs 53 %).

- Cependant, la transformation des fruits et légumes, du sucre et confiseries et les boulangeries sont composées d'une part plus importante de travailleurs féminins que l'ensemble du secteur de la transformation alimentaire.
- La part de la population active de la transformation alimentaire âgée de 15 à 24 ans est aussi plus faible (12 % vs 15 %) que celle de l'ensemble des industries manufacturières. Alors qu'à l'inverse, celle âgée de 55 ans et plus est légèrement plus élevée (21 % vs 19 %).
  - Les sous-secteurs des fruits et légumes et de la viande sont quant à eux composés d'une proportion plus importante de travailleurs âgés de 45 ans et plus.
  - Le secteur des boulangeries emploie une grande part de travailleurs âgés de moins de 25 ans.
- Le travail à temps plein est la réalité pour 93 % de la population active de l'industrie des aliments et boissons, alors qu'elle n'atteint que 80 % pour l'ensemble des industries.
- La population active en transformation alimentaire apparaît moins scolarisée sur le plan des études postsecondaires, 57 % ayant un diplôme d'études postsecondaires contre 67 % dans toutes les industries.

## FORMATION INITIALE ET CONTINUE

---

Huit programmes de formation professionnelle (AFP, DEP et ASP), six programmes de formation collégiale (AEC, DEC) et dix programmes d'études de niveau universitaire (microprogramme, certificat et baccalauréat) ont été inventoriés comme pouvant conduire à occuper un poste dans l'industrie de la transformation des aliments.

## FORMATION PROFESSIONNELLE

Plus des deux tiers des diplômés des programmes d'étude professionnels concernés sont en emploi, dont une majorité est lié à leur formation. Trouver un emploi a nécessité de 3 à 6 semaines de recherche en moyenne.

- AFP – Aide-boucher
- AFP – Aide-boucher industriel
- AFP – Manœuvre dans la transformation des aliments
- DEP – Mécanique de machines fixes
- DEP – Mécanique industrielle de construction et d'entretien
- DEP – Électromécanique de systèmes automatisés
- DEP – Opération d'équipements de production
- ASP – Mécanique d'entretien en commandes industrielles

## FORMATION COLLÉGIALE

Alors que certains programmes montrent des taux d'emploi élevés, c'est le cas pour l'AEC Fabrication de produits laitiers et l'AEC Salubrité et pratiques en industrie alimentaire, d'autres programmes, présentent des taux beaucoup plus faibles (l'AEC Transformation des aliments et le DEC Techniques de laboratoire — spécialisation biotechnologies).

- AEC – Fabrication de produits laitiers<sup>8</sup>
- AEC – Transformation des aliments
- AEC – Salubrité et pratiques en industrie alimentaire
- DEC – Technologie des procédés et de la qualité des aliments
- DEC – Techniques de diététique
- DEC – Techniques de laboratoire

## FORMATION UNIVERSITAIRE

Les finissants des programmes d'études universitaires sont peu nombreux en regard des emplois disponibles pour ces travailleurs. Ce sont généralement des diplômés convoités avec de forts taux d'emplois liés à leur formation.

- Microprogramme en sciences et technologie des aliments (STA)
- Certificat en sciences et technologie des aliments (STA)
- Certificat en sciences des aliments (SA)
- Certificat en technologie et innocuité des aliments (TIA)
- Baccalauréat en sciences et technologie des aliments (STA)
- Baccalauréat en sciences des aliments (SA)
- Baccalauréat en nutrition
- Baccalauréat en diététique
- Baccalauréat en génie alimentaire
- Baccalauréat en génie des bioressources

## FORMATION CONTINUE

Les employeurs ont à leur disposition une offre de formation continue, générale ou appliquée à la réalité des entreprises en transformation alimentaire.

---

<sup>8</sup> Ce programme est en révision depuis 2014 et il n'est pas offert au moment de la réalisation de la présente étude.

- Le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) est une initiative d'Emploi-Québec qui vise à former des employés par la formule du compagnonnage. En transformation alimentaire, il existe le PAMT Préposé ou préposée en boucherie industrielle.
- Les Instituts de technologie agroalimentaire (ITA) et plusieurs cégeps ou collèges offrent de la formation continue en transformation alimentaire. La demande serait croissante, surtout pour le thème de la salubrité. D'autres formations sur la gestion des ressources humaines, la finance ou l'administration peuvent venir combler des lacunes chez des employés occupant un poste de contremaître, par exemple.
- L'Université Laval offre aussi un certificat et des microprogrammes en sciences et technologie des aliments. Ces programmes courts de perfectionnement, en formation continue à distance, donnent accès à une formation complémentaire et destinée aux personnes qui ont une expérience pratique dans le secteur alimentaire.

## CONSTATS SUR LES PROGRÈS, DÉFIS ET ENJEUX

---

Globalement, il ressort de l'enquête réalisée en 2016 auprès des travailleurs du secteur de la TA une bonne satisfaction à l'égard de leurs conditions de travail, incluant l'environnement de travail et les aspects salariaux : 90 % des travailleurs interrogés se considèrent comme satisfaits ou pleinement satisfaits des conditions de travail qui leur sont offertes. Le son de cloche obtenu par les groupes de discussion composés de représentants syndicaux est plus sévère à certains égards; ce qui est normal étant donné que leur travail consiste précisément à prêter l'oreille aux problèmes et à veiller à l'amélioration des conditions de travail. Ces deux sources d'information permettent donc d'apporter des nuances et de pointer là où des enjeux plus aigus semblent persister.

### ACCUEIL SOUS CONTRÔLE, INTÉGRATION À PARFAIRE

- Il a été dit à maintes reprises que le secteur de la transformation alimentaire n'est pas particulièrement attrayant pour attirer une main-d'œuvre qui méconnaît cette industrie. Selon les postes, les tâches à effectuer peuvent être répétitives, comme dans n'importe quel secteur manufacturier. Et, en plus, les conditions de travail ambiantes (chaleur, froid, humidité, odeur, horaires de travail atypiques, etc.) sont le propre de ce qui y est fabriqué.
- L'accueil et l'intégration des travailleurs sont donc particulièrement stratégiques pour que les nouveaux employés passent le cap de la première année. À ce titre, la rétention du personnel pour les postes d'entrée est le 2<sup>e</sup> défi en importance donné par les employeurs interrogés.
- Selon l'enquête réalisée dans cette étude, les processus d'accueil et d'intégration en place ont été jugés comme satisfaisants par plus de 90 % des travailleurs, et à un niveau encore plus élevé au sein des petites entreprises. Il semble y avoir eu une certaine prise de conscience des employeurs à cet égard.
- Si l'accueil comme tel est bien maîtrisé, l'intégration serait toutefois à parfaire. Trop rapidement, les employés seraient laissés à eux-mêmes. Néanmoins, le sondage auprès des employeurs démontre qu'une large part d'entre eux ont mis en place de bonnes pratiques d'intégration, telles que le compagnonnage et le suivi avec le superviseur.

## CONDITIONS SALARIALES QUI PROGRESSENT

- Le salaire et les avantages sociaux sont d'autres facteurs qui agissent massivement sur le recrutement et la rétention des travailleurs. Il semble y avoir eu aussi de ce côté un rattrapage : bien que les statistiques démontrent qu'il y a encore en 2015 un écart d'un peu plus de 2,30 \$/heure entre le salaire horaire des employés de la fabrication des aliments<sup>9</sup> et celui du secteur manufacturier dans son ensemble, dans la dernière décennie, le salaire horaire a augmenté plus rapidement dans le secteur alimentaire que dans l'ensemble du secteur manufacturier.
- Les données des enquêtes réalisées par le CSMOTA directement auprès des entreprises de transformation alimentaire du Québec tendent aussi à démontrer ce rattrapage. Il semble toutefois que ce soit encore une stratégie mise de l'avant par une minorité d'employeurs : moins d'une entreprise sur cinq interrogée dans la présente enquête dit avoir ajusté ses salaires pour être plus concurrentielle. Et cela fait écho chez les travailleurs qui ont nommé en premier lieu la majoration des salaires comme étant un geste pouvant contribuer à les retenir en poste.
- Les groupes de discussion auprès des employeurs ont aussi mis en lumière les améliorations à apporter à la progression salariale. Les échelles salariales présentes ne seraient pas toujours adéquates (saut d'échelon pas assez rapide) pour reconnaître les acquis et motiver un travailleur qui a accumulé des compétences.
- Néanmoins, selon l'enquête réalisée dans la présente étude, les employeurs seraient plus actifs sur ce plan : 45 % auraient apporté des changements à la progression salariale comme moyen de retenir un employé et lui démontrer des perspectives de moyen et long terme. Il y a donc du chemin de parcouru.
- Les échelles salariales sont un des moyens disponibles pour suggérer une trajectoire à un employé et le retenir dans l'entreprise. À ce titre, plus de la moitié des travailleurs sondés dans la présente enquête se voit toujours dans la même entreprise sur un horizon de cinq ans, dont une bonne part (40 %) envisage une promotion. Il y a donc un certain sentiment de perspective de carrière. Par ailleurs, les travailleurs interrogés se disent intéressés à des formations supplémentaires en cours d'emploi, ce qui peut mener à des sauts d'échelon.

## ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DONT ON ATTÉNUÉ LES NUISANCES

- Tel qu'il a été mentionné, les conditions de travail ambiantes propres aux produits alimentaires transformés peuvent être difficiles selon les sous-secteurs d'activité : chaleur, humidité, odeur, bruit.
- Un certain nombre de gestes semblent là aussi avoir été posés par les employeurs, soit pour atténuer ces nuisances ou pour les compenser par une ambiance de travail plus mobilisante.
  - Plus des trois quarts des entreprises interrogées ont mis en place diverses mesures pour améliorer l'environnement de travail.

---

<sup>9</sup> Excluant boissons et produits du tabac.



- Plusieurs ont agi sur la rotation de postes. Les plus grandes entreprises, par exemple, se dotent d'une salle d'exercice physique et d'une cour extérieure aménagée et sont créatives sur le plan des primes et bonus. Les petites et moyennes entreprises vont aussi, à leur façon, jouer sur des leviers de rétention à leur portée, en offrant, lorsque c'est possible, de la flexibilité dans les horaires ou une ambiance de travail amicale.
- La gestion de la santé et sécurité au travail est une dimension cruciale de l'environnement de travail. Les résultats de l'enquête démontrent une satisfaction élevée (plus de 80 %) des travailleurs à l'égard de leur employeur quant à la façon dont ce thème est pris en charge, autant dans l'attitude en cas d'incidents ou d'accidents que par rapport aux activités de prévention.
- Cela met en perspective le jugement plus sévère exprimé par les travailleurs en groupe de discussion. Pour ces derniers, l'irritant principal est lié au fait que les employeurs agissent en situation de problème (accident), plutôt que d'être proactif avec une approche préventive forte et structurée.
  - À ce titre, même les employeurs interrogés admettent qu'il y a encore du chemin à faire en s'accordant une note moyenne de 6,7 sur 10. D'ailleurs, l'optimisation de la mise en place de mesures en santé et sécurité est le 3<sup>e</sup> défi en importance nommé par les employeurs interrogés.

## AUTOMATISATION DES PROCESSUS QUI TRANSFORME LES BESOINS

- L'automatisation figure parmi les solutions proposées par les travailleurs interrogés pour diminuer les accidents de travail et les maladies professionnelles : près de 40 % considèrent qu'une de leur tâche pourrait être automatisée.
  - Tantôt pour augmenter la performance de l'usine, tantôt pour répondre à un manque de main-d'œuvre, l'automatisation est de fait une stratégie de plus en plus déployée par les entreprises.
- À court terme, l'introduction de ces équipements ne serait toutefois pas toujours facile sur le plan de l'ambiance de travail, puisqu'elle augmente la cadence et les risques de blessures. Aussi, si l'automatisation réduit les besoins de main-d'œuvre pour des tâches peu qualifiées et répétitives, elle nécessite plus de compétences du personnel qui fait fonctionner les machines. La main-d'œuvre doit être plus formée, pour comprendre le fonctionnement des équipements et surtout les implications d'une manœuvre ou d'une action sur l'ensemble de la chaîne.
- Il semble donc que les entreprises en transformation alimentaire devront considérer l'option de hausser leurs critères d'embauche pour les postes d'opérateurs, et également ceux de manœuvres, puisque les travailleurs qui occupent ce poste évoluent souvent vers celui d'opérateurs. Toutefois, pour ces postes à l'entrée, la réalité de la rareté de main-d'œuvre et les conditions salariales plus faibles à l'embauche conduisent souvent les employeurs à relâcher les exigences.

## RECONNAISSANCE ENCORE LIMITÉE DE LA FORMATION INITIALE

- À ce titre, il peut être préoccupant de constater que près de la moitié des employeurs interrogés n'ont aucune exigence de scolarité pour les postes d'opérateurs. Il y a aussi une

méconnaissance de la formation initiale existante et rattachée à ce poste, soit le DEP Opération d'équipement de production (OEP) : plus de 90 % des employeurs interrogés ne le connaissent pas.

- La difficulté d'offrir un OEP spécialisé en transformation alimentaire dans la région de Québec illustre aussi le fait qu'il y a encore du travail à faire pour valoriser la formation initiale en transformation alimentaire, autant du côté des employeurs que des travailleurs.
- Si les employeurs expriment des exigences claires et plus élevées en matière de formation initiale pour certains postes (ex. : technicien en contrôle de la qualité, électromécanicien), pour les postes d'entrée et les opérateurs, cette pratique n'est pas encore ancrée. Parfois faute de candidats diplômés, parfois parce que la formation à l'interne (« sur le tas ») domine encore, et d'autres fois parce que les conditions de travail offertes ne valorisent pas le diplôme.
- Sur le plan de la formation continue, les résultats de l'enquête montrent que le tiers des entreprises sondées possèdent un comité paritaire (employeur-employé) portant sur la formation continue.
  - Néanmoins, cette proportion varie fortement selon la taille des entreprises; la pratique est encore peu répandue chez les moyennes, et pratiquement absente chez les petites.
  - Les employeurs interrogés sont très transparents à ce sujet : en moyenne, ils ne s'accordent pas la note de passage quant à la façon dont ils prennent en compte la formation continue au sein de leur entreprise.

### RÔLE CLÉ QUI SE CONFIRME : LE SUPERVISEUR

- L'étude vient aussi confirmer avec insistance un constat posé depuis les dernières années par le CSMOTA, les employeurs et les employés : le rôle clé du superviseur. Il est déterminant pour la rétention des travailleurs et l'ambiance de travail qui règne sur le plancher.
- Or, la présente étude démontre que près de 80 % des entreprises interrogées rencontrent des difficultés de recrutement pour ce poste, et l'amélioration des compétences en GRH des superviseurs est nommée par la majorité comme leur premier défi. Par ailleurs, la capacité des superviseurs à motiver l'équipe est l'un des seuls points où les travailleurs interrogés expriment une relative insatisfaction.
- À ce titre, il est de plus en plus documenté que le ratio entre le superviseur et le nombre d'employés de production sous sa responsabilité est stratégique. Un ratio de 1 pour 10 contribuerait davantage à la mobilisation de l'équipe selon les commentaires obtenus par les employeurs et les employés, puisqu'il permet une certaine proximité entre le superviseur et chaque membre de son équipe.
  - Selon l'enquête, la plupart des entreprises (40 %) ont sur leur plancher de production un ratio de 1 superviseur par tranche de 20 employés. C'est un ratio supérieur à la bonne pratique attendue. Seul le tiers a un ratio de 1 superviseur pour 10 employés.

- Outre le nombre d'employés sous sa supervision, la capacité d'influence du contremaître est aussi centrale. En groupe de discussion, il a été exprimé assez unanimement par les représentants syndicaux que le contremaître est souvent laissé sans réelle capacité d'influence, alors que la direction des RH de l'entreprise se substitue en quelque sorte à son rôle.
- Pour ces raisons notamment, la trajectoire qui dominait jusqu'ici pour pourvoir les postes de superviseur, d'un recrutement à l'interne auprès de travailleurs sur le plancher, semble ne plus suffire. De moins en moins de travailleurs de plancher souhaiteraient prendre le rôle de superviseur, qui implique davantage de responsabilités et pas toujours de pouvoir d'action, et surtout de plus en plus de gestion de « paperasse ».
- Un important travail semble devoir être fait sur ce plan pour redonner au contremaître sa légitimité et sa capacité d'action.

### PERSPECTIVES TEINTÉES D'APPRÉHENSION

- Enfin, l'étude permet de projeter le secteur dans l'avenir et de dessiner des perspectives. D'abord, les statistiques démontrent que le secteur de la transformation alimentaire du Québec accuse un certain retard sur le plan des investissements et de l'acquisition de technologies de pointe, par rapport à sa voisine ontarienne, par exemple.
- La structure du tissu manufacturier québécois, composé davantage de PME, caractérise également le Québec. Si cet aspect est positif à l'égard du dynamisme entrepreneurial, il apporte aussi avec lui un défi important sur le plan du transfert et de la succession des entreprises.
- Les discussions qui entourent une possible hausse du salaire minimum procurent aussi des incertitudes dans un secteur comme celui de la transformation alimentaire, où une proportion relativement importante de travailleurs (postes à l'entrée) gagnent le salaire minimum.
- Les statistiques démontrent aussi que l'industrie de la fabrication des aliments et boissons compte une proportion importante de travailleurs de 55 ans et plus (1 sur 5). Dans le même sens, à moyen terme (5 ans), l'enquête auprès des travailleurs indique que 1 travailleur sur 5 prévoit ne plus être chez son employeur actuel, dont la moitié parce qu'il quittera pour la retraite.
- Ces retraités sont des gens de carrière qui détiennent un grand savoir. Le vieillissement de la population de travailleurs et le départ important de personnel pour la retraite inquiètent autant les employeurs que les travailleurs interrogés. L'enquête démontre que la plupart des employeurs n'ont malgré tout pas de vision à long terme de leurs ressources humaines et ne font pas d'exercice de planification des besoins de main-d'œuvre à long terme (exercice fait pour le court terme seulement).
- Pour combler leurs besoins actuels de main-d'œuvre, et potentiellement ceux à venir, les entreprises peuvent diversifier leurs bassins de travailleurs. Près de 60 % des entreprises de grande taille se tournent vers des agences de placement. Alors qu'il s'agit d'une solution qui ne devrait être que ponctuelle, une large part des employeurs qui y ont recours prévoient conserver ce service au cours des trois prochaines années.

- Le constat s'observe aussi du côté de l'embauche de travailleurs étrangers temporaires (TET) qui a un caractère de plus en plus récurrent et permanent pour quelques grandes entreprises. Les recommandations du comité de travail fédéral sur le PTET viennent donner un signal positif à ces employeurs.
- Quant aux entreprises qui ont recours aux agences de placement, elles ont tendance à moins former et encadrer les travailleurs qui en proviennent, comme ils sont temporaires; les employés d'agence n'ont pas non plus accès aux avantages sociaux. Cela aurait pour effet de nuire à la réputation des emplois en transformation alimentaire auprès des travailleurs potentiels, et en particulier de la clientèle immigrante. Or, ce bassin de travailleurs n'est certainement pas à négliger dans un contexte de vieillissement et de rareté de main-d'œuvre.
- Sur un autre plan, le thème de la conciliation travail-vie personnelle a été nommé avec une certaine insistance par les travailleurs interrogés en groupes de discussion. Pour les nouvelles générations, il s'agit d'un thème où moins de compromis seront acceptés par rapport aux générations actuelles.
  - Les travailleurs reconnaissent malgré tout que les horaires propres à un établissement en transformation alimentaire (quart de soir, quart de nuit, usines fonctionnant 7 jours par semaine, etc.) ne sont pas toujours favorables à cette conciliation.
  - Les employeurs semblent toutefois sensibles à ces demandes, puisque près de 70 % des employeurs interrogés disent avoir introduit des mesures pour favoriser la conciliation travail-vie personnelle.
- Globalement, l'environnement d'affaires des entreprises de transformation alimentaire présente donc son lot d'incertitudes, que ce soit en matière d'accès à certains bassins de travailleurs, sur le plan des conditions fiscales dans lesquelles les transferts d'entreprises pourront se faire, ou encore en matière de capacité financière des propriétaires à investir dans les usines et à moderniser ces dernières.
- À l'heure où le gouvernement fédéral est à revoir son prochain cadre stratégique en agriculture et alors que le gouvernement du Québec tient son Sommet sur l'Alimentation en vue de sa future politique bioalimentaire, il est possible de penser que les programmes qui viendront appuyer l'innovation sauront stimuler les entrepreneurs à investir dans leurs établissements, et à moderniser et automatiser ces derniers.

## RECOMMANDATIONS

---

De manière générale, les constats dressés à l'issue de la présente étude indiquent que les actions du Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA) et de ses partenaires doivent être dirigées vers trois grands thèmes :

- Poursuivre la promotion du secteur et la valorisation de ses emplois;
- Contribuer à diffuser les bonnes pratiques d'employeurs pour poursuivre l'amélioration des conditions de travail;
- Valoriser la culture de la formation initiale et de la formation continue dans le secteur de la TA.

### 1. POURSUIVRE LA PROMOTION DU SECTEUR ET LA VALORISATION DE SES EMPLOIS

Il s'agit d'un des objectifs phares du CSMOTA et le travail doit se poursuivre avec insistance auprès de différentes clientèles de travailleurs potentiels : jeunes adultes qui se tournent vers une formation professionnelle, immigrants reçus, candidats de formation collégiale et universitaire qui peuvent choisir le secteur de la TA comme milieu de travail pour y occuper des postes plus qualifiés. À cet égard, le travail déjà fait par le CSMOTA avec ses divers partenaires (établissements scolaires, organismes d'intégration et d'accueil des immigrants, créneaux ACCORD spécialisés dans le secteur agroalimentaire, intervenants du milieu comme le CTAQ, etc.) doit se poursuivre.

La valorisation du secteur et de ses emplois est d'autant plus critique dans une perspective de vieillissement de la population de travailleurs et la vague de départs à la retraite anticipée. Il sera nécessaire de renouveler tout un bassin de travailleurs. Les dirigeants doivent se préparer, mieux évaluer leur situation et chiffrer avec plus de précision ces départs, pour mieux les étaler si possible, et préparer un plan de remplacement. Cela peut s'accompagner d'un plan d'automatisation, de même qu'un appui à l'intégration de travailleurs issus de bassins de main-d'œuvre moins traditionnels (pour certains la clientèle immigrante).

#### Recommandations (pour le CSMOTA)

- Faire une révision du plan de communication du CSMOTA afin d'optimiser les communications avec les partenaires du secteur de la TA.
- Développer une stratégie de promotion du CSMOTA et de ses services auprès des relayeurs qui sont en contact avec les entreprises (ex. : organismes qui aident financièrement le démarrage ou l'expansion d'entreprises), créneaux ACCORD, etc.).

### 2. CONTRIBUER À DIFFUSER LES BONNES PRATIQUES D'EMPLOYEURS POUR POURSUIVRE L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Comme nous l'avons déjà mentionné, du chemin a été parcouru en matière d'amélioration des conditions de travail, mais du chemin reste encore à faire. Il semble notamment important de poursuivre la diffusion des bonnes pratiques d'employeurs et de formaliser la GRH, même chez les plus petites entreprises. À ce titre, les outils et formations du CSMOTA constituent des références

précieuses, encore trop méconnues. Les deux tiers des entreprises interrogées dans l'enquête ne connaissent pas, ou pas très bien, les services offerts par le CSMOTA et ce taux est encore plus élevé chez les plus petites. Par ailleurs, les employeurs sont avides de connaître les bons coups d'autres employeurs, et de partager les leurs.

### Recommandations (pour le CSMOTA)

- Faire connaître encore mieux les études et outils disponibles au CSMOTA, notamment sur les conditions salariales (analyse des conventions collectives) et les indicateurs de performance en RH.
- Poursuivre la promotion des initiatives à succès dans les entreprises en matière de bonus et de primes comme facteur de rétention.
- Diffuser des bonnes pratiques d'employeurs qui ont corrigé des nuisances dans l'environnement de travail (odeur, chaleur, humidité) afin de donner des exemples d'équipements, d'aménagements qui permettent d'améliorer l'ambiance de travail sans refonte complète de l'usine ou d'investissements majeurs.
- Sensibiliser les entreprises à l'importance d'effectuer une planification de la main-d'œuvre à moyen et à long terme.
- Aider les entreprises à se doter d'un plan de relève par le développement d'outils, d'un guide ou d'une courte formation à ce sujet, ou en trouvant des ressources extérieures (ex. : formation continue des établissements d'enseignement) auxquelles pourraient se référer les employeurs.

### **3. VALORISER LA CULTURE DE LA FORMATION INITIALE ET DE LA FORMATION CONTINUE DANS LE SECTEUR DE LA TA**

La valorisation de la formation initiale et de la formation continue est l'essence même du CSMOTA et cette étude démontre l'importance de poursuivre ce travail. Sur le plan de la formation initiale, les changements qui s'opèrent dans le travail en usine viennent de plus en plus légitimer l'embauche de travailleurs détenant un minimum de formation initiale : le virage vers l'automatisation, l'augmentation des cahiers de charge qui doivent aussi être endossés et mis en place par les employés de production (tant pour la salubrité que pour d'autres exigences et certifications de nature environnementale ou d'une autre nature) font que les compétences requises sur le plancher de production sont haussées.

De plus, selon l'enquête, les deux tiers des employeurs considèrent qu'il reste des besoins à combler en matière de formation chez leurs employés. Ces besoins portent plus particulièrement sur les formations techniques propres aux différents métiers, la santé et sécurité des travailleurs et la gestion de personnel. Le premier aspect (formation technique) interpelle plus directement la formation initiale pour une meilleure adéquation avec les besoins du marché du travail.

Par ailleurs, comme le CSMOTA demeure encore relativement méconnu des employeurs, son offre de service en matière de formation continue l'est aussi. Or, les guides pratiques et les formations (en ligne, en entreprise, etc.) gagneraient à être mieux diffusés. Il faut toutefois souligner que le

roulement de personnel observé en entreprise est aussi présent chez les répondants en RH. Ce changement de personnel fréquent nuit sans aucun doute à la diffusion et à l'utilisation efficace des outils développés par le CSMOTA; c'est en quelque sorte un éternel recommencement, au gré des départs et des arrivées des gestionnaires en RH.

### Recommandations (pour le CSMOTA)

- Poursuivre les analyses nécessaires à la mise sur pied d'une norme professionnelle et d'un PAMT pour les postes d'opérateurs exerçant des tâches plus complexes.
- Poursuivre le travail de diffusion et de promotion des outils et des guides de formation développés par le CSMOTA, en collaboration avec d'autres organisations du secteur (CTAQ, Québec International, Créneau ACCORD Aliment Santé, etc.).

### Recommandations (pour les établissements d'enseignement) :

- Intégrer les nouvelles technologies et l'automatisation dans la formation offerte par les établissements d'enseignement de niveau professionnel et collégial afin que les diplômés qui occuperont des rôles d'opérateurs soient bien adaptés à un environnement de travail beaucoup plus automatisé que par le passé.





Comité sectoriel  
de **main-d'œuvre**  
en **transformation**  
**alimentaire**

Téléphone : 418 623-5335

Téléphone sans frais : 1 877 449-5335

Télécopieur : 418 623-1343

8000, boul. Henri-Bourassa, bureau 270

Québec (Québec) G1G 4C7

Courriel : [info@csmota.qc.ca](mailto:info@csmota.qc.ca)

Site Web : [www.csmota.qc.ca](http://www.csmota.qc.ca)

