

SHAWINIGAN 2013

Attirer et retenir sa main-d'œuvre et ses talents:

UN DÉFI !

Chantal Teasdale, CRHA
Directrice des ressources humaines
16 avril 2013

LES PERSPECTIVES
L'accès aux marchés, une question d'avenir!



Mission

- Être le chef de file reconnu en matière d'innovation dans la production agricole et la transformation de salades et légumes pour approvisionner à l'année longue nos clients sur la Côte Est de l'Amérique du Nord



Avril 2013

2

Nos Produits

- Salades en barquette et légumes



Clients majeurs de Veg Pro



Avril 2013

4

Qui est Veg Pro International ?

- Fondée en 1998
- Est née d'une association d'entreprises familiales de la région, dans la ville de St-Patrice-de-Sherrington.
- Veg Pro récolte plus de 7 000 acres incluant 2 500 acres en Floride
- **De 1998 à 2013: Passe de 10 à 600 employés.**

Avril 2013

5

Veg Pro et ses divisions (QC et É-U)

- Intégrée: de la terre à l'assiette



Agricole
Terres cultivées



Usines (3)
Emballage et
entreposage de
laitues, carottes
et oignons

Expédition/
Réception
Coopérative
créée par 4
fermes
partenaires

Corporation
Fonctions
administratives

- Exécutif
- Ventes
- Logistique
- Comptabilité
- RH

Avril 2013



7

Enjeux de main-d'œuvre à l'année



- 40 employés
- Fonctions administratives et direction



- 20 employés
- Chefs d'équipe, opérateurs de chariots élévateur



- 45 employés / syndicat / Annualisation
- Supervision, chefs d'équipe, techniques

Avril 2013

8

Enjeux de main-d'œuvre à l'année



Été – Québec
165 travailleurs agricoles
du Mexique
• 40 étudiants



Hiver – Floride
165 travailleurs agricoles
du Mexique
• H2A



La gestion et les professionnels: à l'année
• 30 employés
• Directeurs, superviseurs, professionnels,
maintenance agricole

Avril 2013

9

Enjeux de main-d'œuvre à l'année



- **50 employés**
Jour*/Soir*:
 - Directeur de l'usine
 - Superviseurs
 - Professionnels
 - Production
- OPÉRATIONS
- ASSURANCE QUALITÉ
- INGÉNIERIE ET PROJETS
- MAINTENANCE

Avril 2013

10

Enjeux de main-d'œuvre à l'année



- **350 employés (+70 pics)**
 - **Jour/Soir: journaliers (200)**
 - **Nuit: préposés Assainissement (40)**
- Directeur de l'usine
- Superviseurs
- Professionnels
- Production
- OPÉRATIONS
- ASSURANCE QUALITÉ
- INGÉNIERIE ET PROJETS
- MAINTENANCE

UNE DIVISION EN CROISSANCE EXPONENTIELLE !

Avril 2013

11

CE QUE NOUS AVONS À OFFRIR NOS ATOUTS POUR ATTIRER/RETENIR

Notre marque comme employeur...pour se démarquer

Lieu et environnement de travail

- Une entreprise québécoise
- Très dynamique
- Située en Montérégie
 - ▣ Paisible, campagne
 - ▣ Pas de trafic
- Service de navette (Mtl, St-Jean)
- Intérieur / Extérieur
- Mobilité Floride
- Diversité
- Repas (cuisine, traiteur, pique-nique, cafétéria, machines...)
- Dons de produits aux employés et possibilités d'achats



Avril 2013

14

Conditions de travail

- Travail à l'année (de moins en moins saisonnier)
- Opportunités d'avancement, RAPIDES ET MULTIPLES (150 mouvements internes à l'usine Salade Etcetera! QC)
- Flexibilité
- Temps plein, temps partiel, étudiants
- Horaires variés (jour, soir, nuit, 4x10, 7 sur 7)
- Primes (soir 0.50\$ et nuit 1\$)
- Congés mobiles et maladie **
- Assurance-collective **
- Régime de retraite **

Avril 2013

15

Nos valeurs organisationnelles



Avril 2013

16

Esprit d'équipe et plaisir !



Avril 2013

17

Esprit d'équipe et plaisir !



Avril 2013

18

De la structure RH

1- Accueil et intégration (bilan 3 M), formation à la tâche et entrevues départ (pour s'améliorer)

2- Politiques, programmes, processus

A- Gestion de la performance (évaluations)

B- Structure salariale et bonification

C- Programme innovation (Idées de nos employés)

Avril 2013

19

1- Accueil et intégration/ Formation/ Entrevue départ

Plan d'accueil et d'intégration

Grille de coaching (technique)

Questionnaire d'évaluation des 3M

Questionnaire d'entrevue de départ

| Pourquoi désirez-vous quitter l'entreprise? Veuillez cocher le ou les motifs qui s'appliquent. | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Changement de carrière | <input type="checkbox"/> Fin de contrat |
| <input type="checkbox"/> Retour aux études | <input type="checkbox"/> Retraite |
| <input type="checkbox"/> Possibilités d'avancement | <input type="checkbox"/> Insatisfaction face au salaire |
| <input type="checkbox"/> Raison de santé | <input type="checkbox"/> Insatisfaction face aux avantages sociaux |
| <input type="checkbox"/> Équilibre vie personnelle/travail | <input type="checkbox"/> Nature du travail (charge ou horaire de travail, responsabilités/tâches, particularités reliées au poste, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Difficulté avec mon supérieur immédiat | <input type="checkbox"/> Déménagement |
| <input type="checkbox"/> Voyage | <input type="checkbox"/> Difficulté avec l'organisation |
| <input type="checkbox"/> Difficulté avec collègue(s) de travail | <input type="checkbox"/> Autres raisons, spécifiez |
| <input type="checkbox"/> Manque de reconnaissance | |

Avril 2013

20

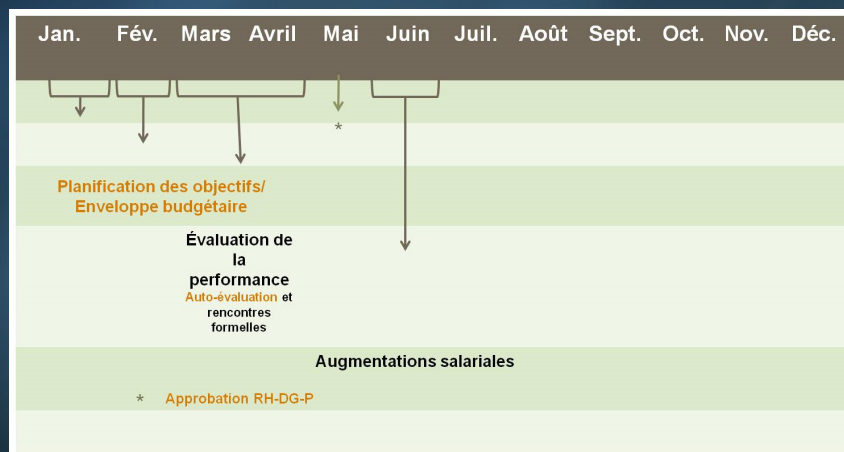
2- Politiques/processus

- Probation (3M)
- Congés sans solde
- Absences, contrôle
- Drogues et alcool
- Vacances
- Santé et sécurité
- Formation et développement
- Portes ouvertes
- Gestion de la performance
- Salariale
- Dotation
- Harcèlement
- Diversité
- Double emploi
- Technologies et médias sociaux
- Agences (SST) – Responsabilités tierce partie
- ...

Avril 2013

21

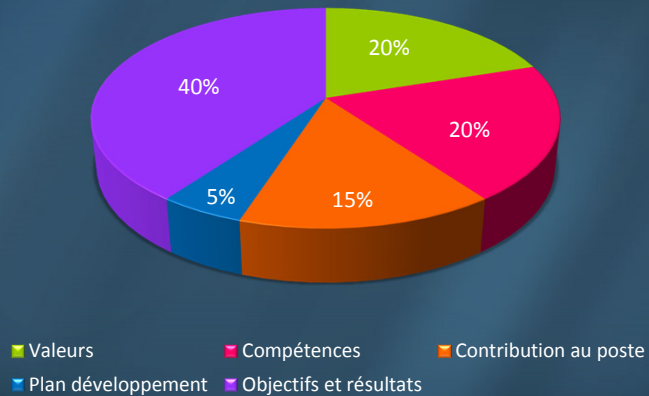
A- Gestion de la performance - Évaluation annuelle



Avril 2013

22

Les composantes de la performance



Avril 2013

23

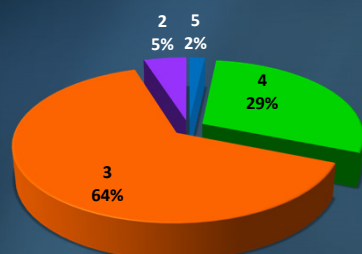
Échelle d'évaluation

- Niveau 5 Exceptionnel
- Niveau 4 Dépasse les attentes
- Niveau 3 Rencontre pleinement les attentes
- Niveau 2 En progression
- Niveau 1 Ne rencontre pas les attentes
- Niveau 0 Nouvel employé (moins de 6 mois)

Avril 2013

24

Pourcentage total des niveaux d'évaluation 2011-2012

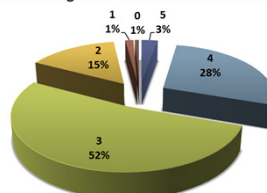


Nb total d'évaluations: 222



VS 2010-2011

Pourcentage total des niveaux d'évaluation



Nb total d'évaluation: 145

Avril 2013

25

B- Structure salariale (intégrée)

| Classe | Description sommaire des postes par classe |
|--------|--|
| 2 | Commis – Préposé (de base) |
| 3 | Commis – Préposé (intermédiaire) |
| 4 | Opérateur lift – Commis spécialisé |
| 5 | Opérateur machines – Coordonnateur |
| 6 | Administratif – Semi-spécialisé - Chef d'équipe niveau 1 |
| 7 | Technique - Chef d'équipe niveau 2 |
| 8 | Professionnel I – Spécialisé |
| 9 | Professionnel II – Chargé de projet - Chef d'équipe niveau 3 |
| 10 | Professionnel III - Superviseur niveau 1 |
| 11 | Directeur I - Superviseur niveau 2 – Coordonnateur |
| 12 | Chef de secteur - Superviseur niveau 3 |
| 13 | Directeur II |
| 14 | Directeur III |
| 15 | Directeur IV |

Avril 2013

26

Structure salariale

| Zone Dev | Minimum | | | Point-Milieu/Marché | | Maximum |
|----------|---------------|-----|----------|---------------------|-------------|-------------|
| Classes | 72% | 80% | 90% | 100% | 110% | 120% |
| | Développement | | Maturité | | Expérimenté | Surqualifié |

- Progression salariale
- Positionnement en fonction de l'expérience ou qualifications
- Indexation annuelle

Avril 2013

27

Bonification

| Niveau de la cote globale de performance | Indexation = Taux des pensions alimentaires Qc | Éligibilité et paramètres de la bonification |
|--|--|--|
| 1 : Ne rencontre pas les attentes | 0 | 0 |
| 2: En progression | X% | 0 |
| 3: Rencontre pleinement les attentes | X% | 1 semaine de salaire (environ 2%) |
| 4: Dépasse les attentes | X% | 3 semaines de salaire (environ 6%) |
| 5: Exceptionnel | X% | 6 semaines de salaire (environ 12%) |

Avril 2013

28

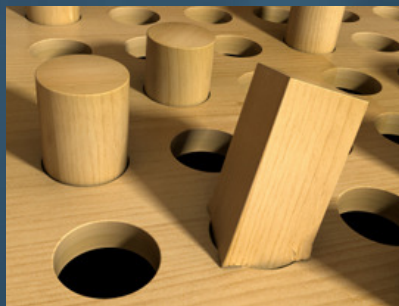
C- Programme innovation

- Écoute des idées de nos employés
- Comité maître
- Porteurs dans chaque division pour documenter et présenter les idées
- Idées à valeur ajoutée soumises au CE et détermination de récompenses \$\$
- Thème mensuel pour générer idées et tirage

Avril 2013

29

Nos stratégies en dotation et recrutement



Avoir les bonnes personnes à la bonne place

Avril 2013

30

État de notre situation

DES INDICATEURS

Emplois de journalier « manœuvre en transformation alimentaire »

- Défi n° 1

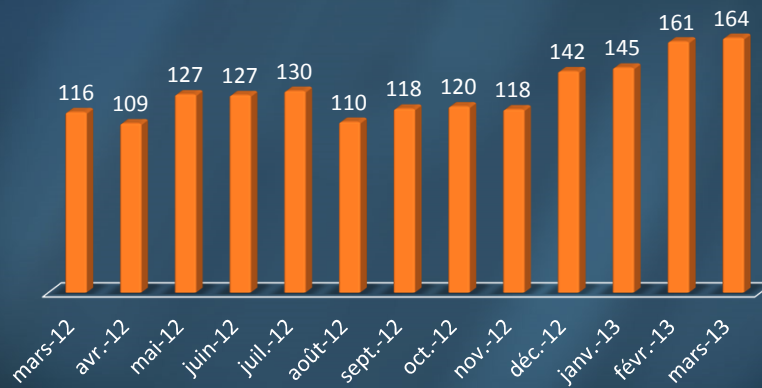


Avril 2013

35

Journaliers - Besoins

TOTAL de journaliers par jour (moyenne)

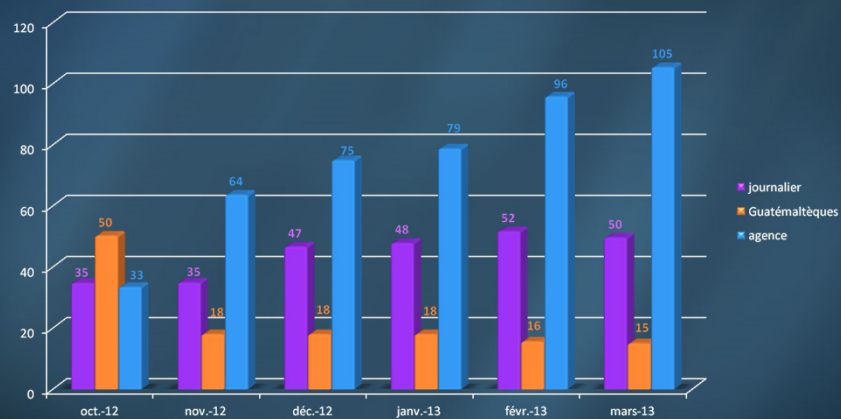


Avril 2013

36

Journaliers – Besoins

Répartition moyenne total des journaliers



Avril 2013

37

Taux rétention 2012

(toutes les divisions)

Journaliers

| | |
|-----------------------|------------|
| Arrivées | 151 |
| Départs | |
| 3 mois et moins | 50 |
| plus de 3 mois | 13 |
| Total départ | 63 |
| Taux de Rétention | |
| moins de 3 mois | 67% |
| plus de 3 mois | 91% |
| Total Rétention | 58% |

Autres postes

| | |
|-----------------------|------------|
| Arrivées | 145 |
| Départs | |
| 3 mois et moins | 24 |
| plus de 3 mois | 34 |
| Total départ | 58 |
| Taux de Rétention | |
| moins de 3 mois | 83% |
| plus de 3 mois | 77% |
| Total Rétention | 60% |

Avril 2013

34

Synthèse des départs - Journaliers

| Sommaire raisons de départ | | 2012 | 2013 |
|--------------------------------------|--|-----------|------|
| Départs volontaires | | 63 | 16 |
| Congédiement/fin d'emploi | | 7 | 1 |
| Total | | 70 | 17 |
| Raisons - congédiements/fin d'emploi | | 2012 | 2013 |
| Absences | | 0 | 1 |
| Comportement | | 1 | 0 |
| Performance | | 1 | 0 |
| Période de probation non réussie | | 5 | 0 |
| Total | | 7 | 1 |
| Raisons - départs volontaires | | 2012 | 2013 |
| Absences | | 8 | 1 |
| Changement de carrière | | 3 | 0 |
| Déménagement | | 3 | 0 |
| Difficulté avec supérieur immédiat | | 1 | 0 |
| Difficulté avec collègues de travail | | 1 | 1 |
| Inconnue | | 4 | 4 |
| Distance voyage | | 11 | 0 |
| Nature du travail | | 17 | 1 |
| Conditions environnement travail | | 8 | |
| Horaires de travail | | 1 | |
| Tâches | | 8 | |
| Possibilités d'avancement | | 1 | 0 |
| Raisons de santé | | 2 | 1 |
| Raisons personnelles | | 5 | 0 |
| Retour aux études | | 4 | 4 |
| Retour dans son pays | | 0 | 1 |
| Salaires | | 3 | 1 |
| Total des départs volontaires | | 63 | 14 |

3^o C
Endurance

Avril 2013

32

(toutes les divisions)

Synthèse des départs - autres postes

| Sommaire raisons de départ | | |
|--------------------------------------|------------|----------|
| | 2012 | 2013 |
| Départs volontaires | 58 | 9 |
| Congédiement/fin d'emploi | 9 | 0 |
| <u>Fin d'emploi saisonnier</u> | 43 | 0 |
| Total | 110 | 9 |
| Raisons - congédiements/fin d'emploi | | |
| | 2012 | 2013 |
| Abolition de poste | 1 | 0 |
| Absences | 1 | 0 |
| Drogues | 2 | 0 |
| Performance | 1 | 0 |
| Période de probation non réussie | 4 | 0 |
| Total | 9 | 0 |
| Raisons - départs volontaires | | |
| | 2012 | 2013 |
| Absences | 6 | 0 |
| Changement de carrière | 2 | 0 |
| Déménagement | 1 | 0 |
| Difficulté avec supérieur immédiat | 2 | 0 |
| Difficulté avec collègues de travail | 1 | 0 |
| Inconnue | 5 | 2 |
| Distance voyage | 4 | 1 |
| Temps | 2 | |
| Salaire insuffisant | 2 | |
| Nature du travail | 11 | 4 |
| Conditions environnement travail | 3 | 0 |
| Équilibre travail/vie personnelle | 3 | 0 |
| Horaires de travail | 3 | 0 |
| Tâches | 2 | 4 |
| Possibilités d'avancement | 1 | 0 |
| Raisons de santé | 1 | 0 |
| Raisons personnelles | 3 | 0 |
| Retour aux études | 7 | 0 |
| Retour dans son pays | 1 | 2 |
| Salaire | 13 | 0 |
| Total des départs volontaires | 58 | 9 |

3^o C
Endurance

Avril 2013

33

Sources de recrutement

- Interne (promotions, mouvements latéraux)
- Externe
 - ▢ Spontanées
 - ▢ Programme de référence
 - ▢ Journaux locaux
 - ▢ Sites Web
 - ▢ Institutions d'enseignement
 - ▢ Ordres professionnels
 - ▢ Salons emplois
 - ▢ Organismes

métro

LE CANADA
FRANÇAIS



indeed
one search. all jobs.
Canada

jobboom

AGRI
JOB

carrefourBLE
BIO LOCAL EMPLOI

Emploi
Québec

AGRICARRIÈRES
Comité sectoriel de main-d'œuvre
de la production agricole

Avril 2013

38

Sources de recrutement

- Journaliers / préposés assainissement
 - Agences de personnel POUR COMPENSER LA VARIABILITÉ DE PRODUCTION OU LE MANQUE DE MAIN-D'ŒUVRE
 - Employés à l'essai et embauchés ensuite après x heures
 - Journaux locaux
 - CEGEP (affichages)
 - Rencontres en groupes et visites usine

Avril 2013

39

Sources de recrutement

- Travailleurs étrangers temporaires
- PTAS
- AMT (TET)
 - Procédure administrative très lourde
 - Contraintes multiples
 - Des gouvernements qui sont loin de comprendre nos réalités et nos besoins en main-d'œuvre
 - Au Québec: MICC et Ressources Humaines et Développement des compétences Canada



Avril 2013

39

Sources de recrutement

- Travailleurs étrangers temporaires
- NOS BESOINS
 - Rapidité ou processus accéléré (délais trop longs)
 - Flexibilité pour répondre aux besoins (difficile de planifier 1 an à l'avance)
 - Des employés MOTIVÉS et qui apprécient nos CONDITIONS (3 degrés ou extérieur) – ATTITUDE !
 - Sans qualification (Plan immigration encourage les qualifications et les diplômés)
 - Mobilité ou transférabilité (agricole / non agricole)

Avril 2013

39

Monde du travail ...ailleurs

- Au Québec:
 - Salaire minimum à 10,15\$ au 1^{er} mai 2013
 - Il y a le MICC
 - Reste du Canada: pas de MICC. Demandes de TET directement à Service Canada
- Aux É-U:
 - Salaire minimum à 7,25\$ (intentions à 9\$)
 - Travailleurs illégaux

Avril 2013

Nos enjeux et défis

- NOUS VOULONS CONTINUER À ÊTRE UN EMPLOYEUR AU QUÉBEC !
- Réussissons à attirer mais...augmenter la rétention en améliorant les conditions critiques (si possible)
- Journaliers et préposés à l'assainissement
 - Accepter taux rétention plus bas chez journaliers
 - Plusieurs quittent avant 2 semaines !
 - Salaire n'est pas une raison de départ
- Cibler d'autres sources de recrutement efficaces
- Automatisation (moins d'emplois sans qualification et plus difficiles à combler)

Avril 2013

31

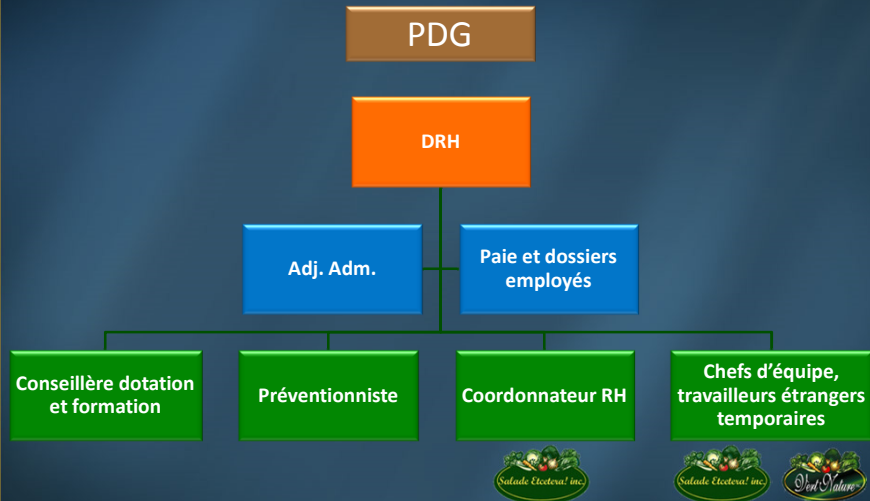
Recrutement à succès

- NOUS N'AVONS PAS LA RECETTE MIRACLE !!
- Pour 2013: Être plus innovateurs !

Avril 2013

40

La fonction RH pour faire face aux défis



Avril 2013

41

CONCLUSION

Pour attirer et retenir les talents:

- Innover et être créatifs, en continu
- Bien se connaître comme entreprise pour mieux se vendre et se démarquer
- Améliorer ce qui est sous notre contrôle
- Écouter les employés (idées, suggestions et commentaires)
- Continuer de faire connaître nos réalités à nos gouvernements

Avril 2013

42

