

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



3

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



Avril 2013

10

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

Enjeux de main-d'œuvre à l'année



Avril 2013

11

UNE DIVISION EN CROISSANCE EXPONENTIELLE !

- **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**

CE QUE NOUS AVONS À OFFRIR NOS ATOUTS POUR ATTRIRER/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



AUTONOMIE



HUMILITÉ



RESPONSABILITÉ



ESPRIT D'ÉQUIPE



INTÉGRITÉ

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"/> Voyagement | <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

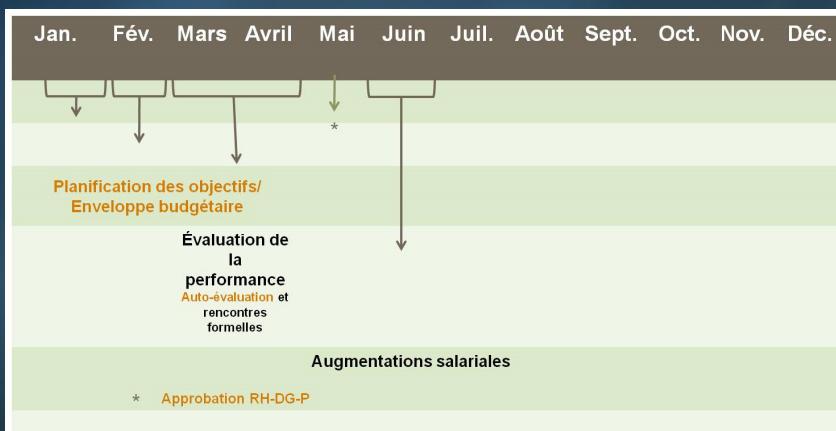
2- Politiques/processus

- **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

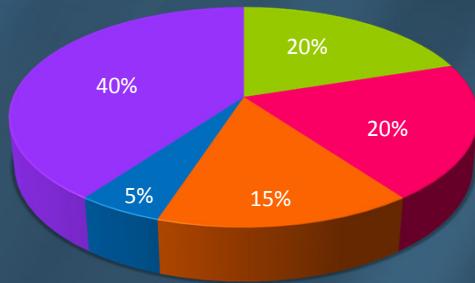
A- Gestion de la performance - Évaluation annuelle



Avril 2013

22

Les composantes de la performance



■ Valeurs

■ Compétences

■ Contribution au poste

■ Plan développement

■ Objectifs et résultats

Avril 2013

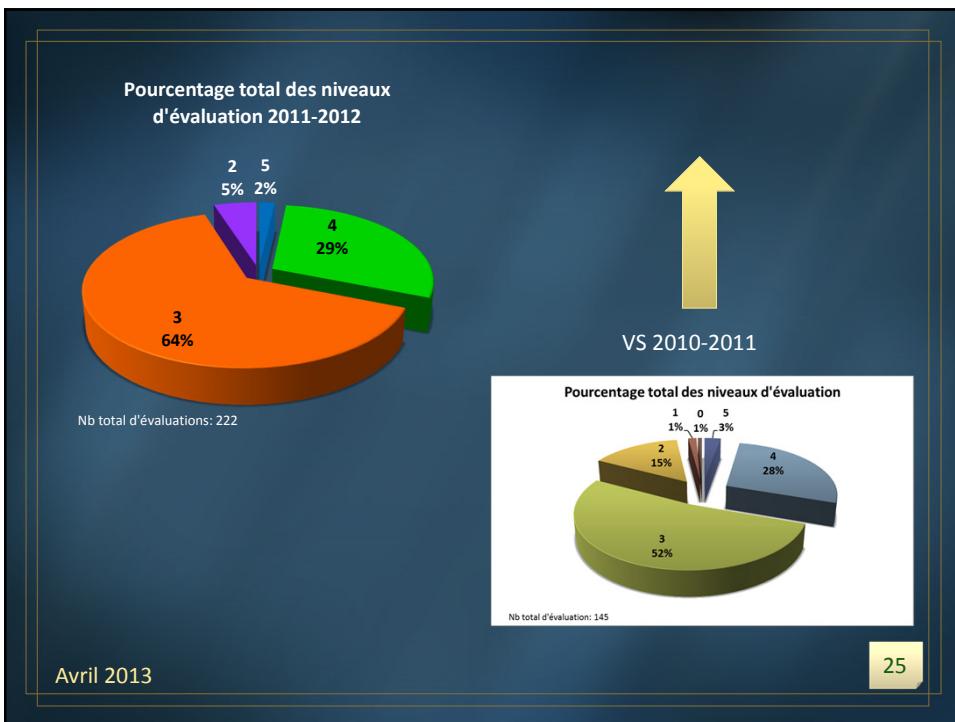
23

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



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%
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

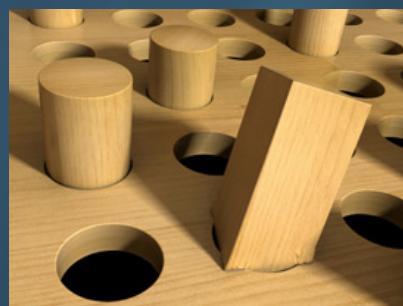
C- Programme innovation

- 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

Etat de notre situation

DES INDICATEURS

Emplois de journalier « manœuvre en transformation alimentaire »

- Défi n° 1

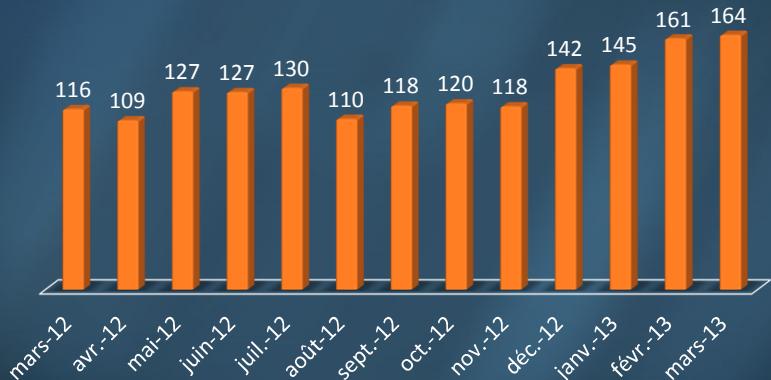


Avril 2013

35

Journaliers - Besoins

TOTAL de journaliers par jour (moyenne)

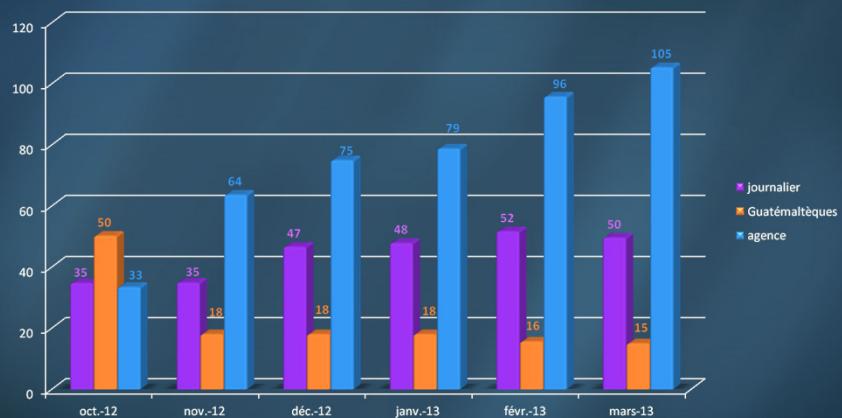


Avril 2013

36

Journaliers – Besoins

Répartition moyenne total des journaliers



Avril 2013

37

Taux rétention 2012 (toutes les divisions)

Journaliers		Autres postes	
Arrivées	151	Arrivées	145
Départs		Départs	
3 mois et moins	50	3 mois et moins	24
plus de 3 mois	13	plus de 3 mois	34
Total départ	63	Total départ	58
Taux de Rétention		Taux de Rétention	
moins de 3 mois	67%	moins de 3 mois	83%
plus de 3 mois	91%	plus de 3 mois	77%
Total Rétention	58%	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 voyageant		11	0
Nature du travail		17	1
Conditions environnement travail		8	
Horaire 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
Salaire		3	1
Total des départs volontaires		63	14

Avril 2013

32

(toutes les divisions)

Synthèse des départs - autres postes		
	2012	2013
Départs volontaires	58	9
Congédiement/fin d'emploi	9	0
Fin d'emploi saisonnier	43	0
Total	110	9
Raisons - congédiements/fin d'emploi		
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		
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 voyageant	4	1
Temps	2	
Salaire insuffisant	2	
Nature du travail	11	4
Conditions environnement travail	3	0
Équilibre travail/vie personnelle	3	0
Horaire 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

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

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



Fondation des Entreprises en Recrutement de
Main-d'œuvre agricole Étrangère

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

39

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

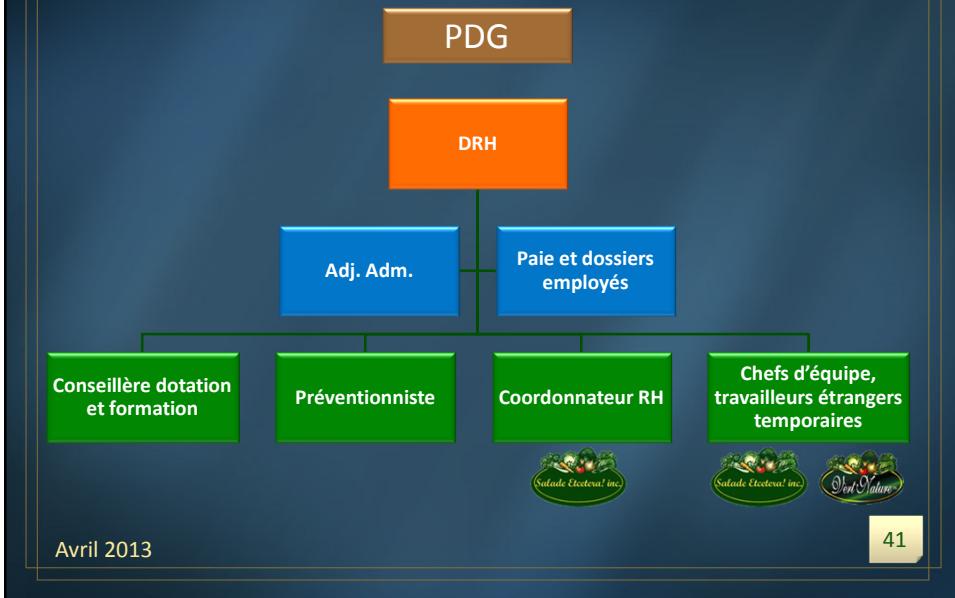
Recrutement à succès

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

Avril 2013

40

La fonction RH pour faire face aux défis



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

