

Impacts RH du taux roulement de la main-d'œuvre

Selon le plus récent [diagnostic sectoriel](#) du CSMO Textile, le recrutement de personnel qualifié, le taux de roulement et la rétention du personnel se situent au sommet des préoccupations de l'industrie. Près de 2 entreprises sur 3 (61 %) ont en effet identifié ces thèmes lorsqu'on leur a demandé de cibler leurs principaux défis en matière de main-d'œuvre et de gestion des ressources humaines.

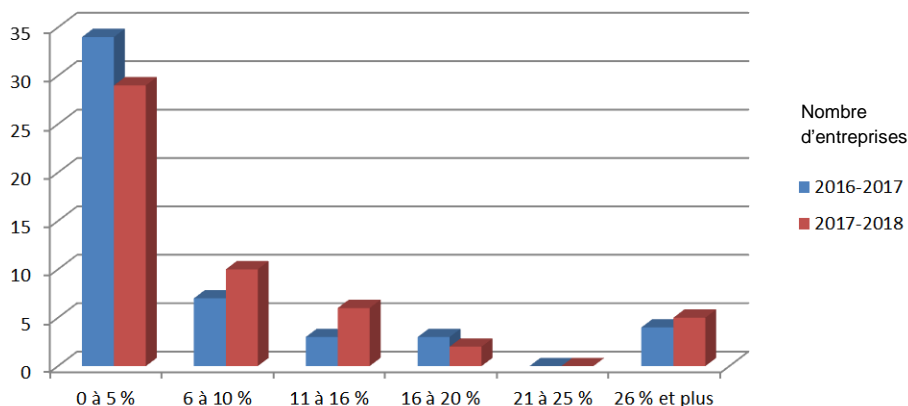
Par ailleurs, des études sur les tendances RH menées par le cabinet-conseil [Morneau Shepell](#) situent à environ 40 % la proportion d'entreprises qui voient dans la réduction du taux de roulement une des principales façons d'améliorer leur efficacité organisationnelle.

Dans ce contexte, le CSMO Textile a voulu en savoir davantage sur le taux de roulement actuel et sur les moyens mis en œuvre pour augmenter la rétention du personnel dans les entreprises textiles. Un sondage mené en ligne auprès des entreprises du secteur et d'autres données ont permis d'analyser la situation (voir la méthodologie à la fin de l'article).

Évolution de la situation depuis 1 an

Les deux premières questions du sondage visaient à évaluer l'évolution du taux de roulement depuis un an. En 2018, 3 entreprises sur 4 affirment que ce taux ne dépasse pas 10 %; un an plus tôt, 4 entreprises sur 5 faisaient le même constat.

En 2018, 5 des répondants tirent la sonnette d'alarme en établissant leur taux de roulement à plus de 25 %. Un an plus tôt, il y en avait une de moins. De plus, le tiers des répondants au sondage considèrent leur taux de roulement actuel comme préoccupant ou très préoccupant.



Graphique 1
 Comparaison des taux de roulement de 2016-2017 et de 2017-2018

Peut-on en conclure que le taux de roulement a augmenté? Pour calculer une moyenne et établir des points de comparaison, nous avons considéré le point médian de chacune des catégories (ex. : 2,5 % pour la catégorie « 0 à 5 % ») et établi à 27,5 % le taux de roulement maximal. En 2018, cette moyenne se situe à 7,4 %, contre 6,6 % en 2017. Les données semblent donc indiquer une légère hausse en 2018 par rapport à l'année précédente (graphique 1).

Un taux de roulement de 15 % signifie que près de la moitié des employés d'une entreprise seront remplacés en 3 ans

(source : [Ordre des CRHA](#))

Ce résultat tend aussi à confirmer un appel à tous mené par l'[Ordre des conseillers en ressources humaines agréés](#) (CRHA). En 2013, l'Ordre avait demandé aux répondants s'ils avaient observé

une stabilité, une diminution ou une augmentation du taux de roulement dans leur entreprise. Près de 1 répondant sur 2 (48 %) évoquait une augmentation, contre moins de 20 % qui constataient une diminution.

Qu'est-ce qui explique un haut taux de roulement?

Les facteurs expliquant un haut taux de roulement sont nombreux et variés. Les deux principaux relevés par notre sondage rejoignent ceux obtenus par l'Ordre des CRHA : la **rémunération insuffisante** et la **démotivation au travail**.

Trois facteurs qui donnent du sens au travail et motivent le personnel :

- la perception de l'utilité du travail
- l'autonomie dont un employé dispose pour le faire
- l'exercice et le développement des compétences

(source : « Donner un sens au travail pour stimuler la qualité de vie au travail », Gestion)

Toutefois, c'est la catégorie « Autres » qui reçoit chaque fois le plus grand nombre de réponses. On y retrouve notamment les compétences professionnelles nécessaires à l'exercice d'une profession, les quarts de nuit, le manque de fidélité des jeunes, les départs à la retraite, le désir d'avancement et même la simple volonté de changer d'emploi comme autant de facteurs favorisant un taux de roulement élevé.

Il n'y a pas de solution simple à un ensemble de causes aussi disparate. Toutefois, la formation demeure une des avenues à explorer pour contrer l'impact des départs à la retraite et combler les postes spécialisés (voir le tableau ci-dessous pour connaître les principales méthodes de réduction du taux de roulement évoquées dans l'industrie).

Comment* réduire le taux de roulement?

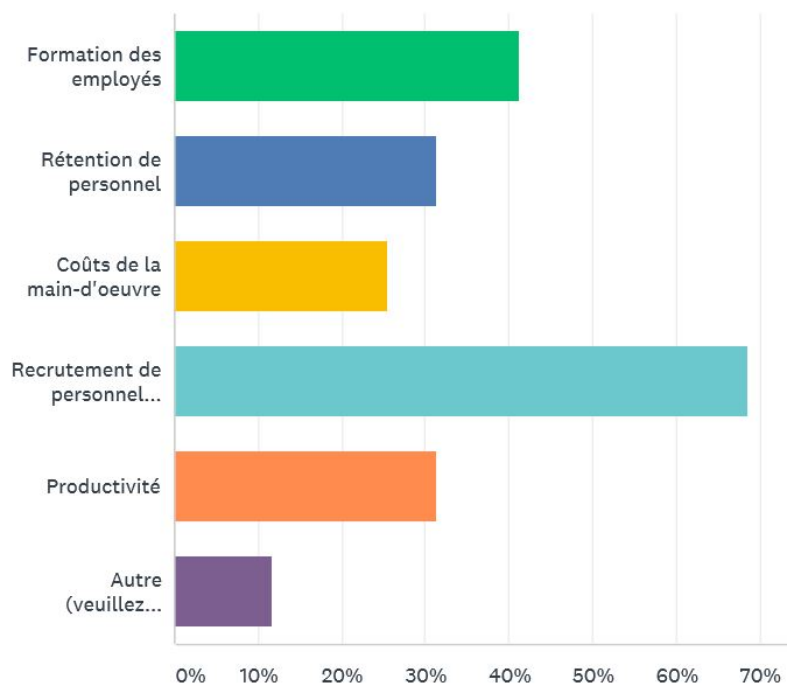
1. Réviser les salaires et les avantages sociaux
2. Améliorer l'environnement de travail
3. Instaurer un programme d'intégration des nouveaux employés
4. Procéder à des sondages auprès du personnel
5. Améliorer le processus d'embauche des employés et assurer un suivi après l'embauche
6. Offrir des formations

* Réponses les plus populaires au sondage.

Principaux défis RH

Pour la grande majorité des répondants (près de 7 répondants sur 10), le principal défi en matière de main-d'œuvre et de gestion des ressources humaines au cours des trois prochaines années (graphique 2) sera lié au recrutement de personnel qualifié. Il s'agissait également du principal défi relevé dans le diagnostic sectoriel 2016-2019.

La formation des employés arrive en second lieu, devant la rétention de personnel et les questions touchant la productivité.



Graphique 2
Principaux défis en matière de main-d'œuvre et de gestion des ressources humaines au cours des 3 prochaines années

Autres besoins RH liés à la rétention du personnel

La dernière question du sondage se voulait qualitative. Les entreprises étaient invitées à faire part de leurs besoins spécifiques et de leurs observations au sujet de la rétention et du roulement de personnel. Trois sujets récurrents sont apparus : les **départs à la retraite**, la difficulté d'intéresser les **jeunes** et la **main-d'œuvre immigrante**. Bien souvent, ces problématiques sont des vases communicants.

Les départs à la retraite créent un fossé entre les besoins en main-d'œuvre qualifiée et la disponibilité des candidats formés aux métiers textiles. Rappelons que les derniers diplômes d'études collégiales en textile ont été abandonnés il y a une dizaine d'années, faute de candidats. Ainsi, la promotion du secteur auprès des jeunes est pratiquement devenue nulle.

Certes, l'industrie s'est relevé les manches. Un programme de *Spécialisation technique en textile* existe afin de former de nouveaux employés, mais il ne règle pas tout. Il faut du temps pour former un vrai spécialiste textile, et ce temps est un luxe que bien des entreprises ne peuvent se permettre. D'où l'intérêt d'accueillir la main-d'œuvre immigrante, souvent qualifiée et prête à travailler. Encore faut-il encourager cette nouvelle clientèle à se rendre dans les régions, car les entreprises textiles sont dispersées sur un grand territoire.

OMCI : un métier boudé?

De nombreux répondants au sondage ont mentionné les difficultés de recrutement liées aux opérateurs et opératrices de machines à coudre industrielles (OMCI). Salaires trop bas pour affronter le coût de la vie, attractivité modeste... la pénurie menacerait même la survie de certaines entreprises. Des projets de formation sont en cours dans certaines régions, mais la demande dépasse largement l'offre.



Besoins RH couramment mentionnés

- Recrutement de personnel qualifié
- Formation de base et bilinguisme
- Meilleure compréhension de la nouvelle génération
- Plan de formation pour les employés et les superviseurs
- Équilibre entre la productivité et la conciliation travail, loisirs et famille
- Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre
- Attraction, formation et rétention de la main-d'œuvre immigrante, en particulier en région
- Promotion pour améliorer l'image des immigrants sur le marché du travail
- Promotion des métiers de l'industrie

Avis

L'information contenue dans le présent document a un but purement informatif. Elle s'appuie sur des sources jugées dignes de foi, mais le CSMO Textile ne peut garantir en l'exactitude ou l'exhaustivité.

Méthodologie

Le sondage a été mené en ligne auprès du Réseau RH textile du 17 juillet au 9 août 2018. Un seul répondant par entreprise a été sollicité. Au total, 52 entreprises ont participé, parmi lesquelles on compte :

- 16 entreprises de 1 à 10 employés;
- 19 entreprises de 11 à 50 employés;
- 10 entreprises de 51 à 99 employés;
- 7 entreprises de 100 employés et plus.

Ces données montrent une surreprésentation des entreprises de 10 à 100 employés par rapport à l'ensemble du secteur : elles représentent 39,7 % des entreprises du secteur textile mais comptent pour 58 % des répondants. À l'opposé les petites entreprises sont sous-représentées (28 % contre 52,8 % dans le diagnostic 2016-2019). Les entreprises de 100 employés et plus sont quant à elles assez bien représentées (7,3 % dans le diagnostic contre 13,5 % dans le sondage).

© CSMO Textile, 2018