

# DIAGNOSTIC

de la **MAIN-D'ŒUVRE**  
dans le secteur de la **commercialisation**  
**des produits aquatiques au Québec**



## SOMMAIRE

Mars 2012

## EXÉCUTION DU MANDAT



2014, rue Cyrille-Duquet, bureau 307, Québec (Québec) G1N 4N6  
Tél. : 418 527-4681  
[www.groupeageco.ca](http://www.groupeageco.ca)

## CETTE ÉTUDE A ÉTÉ RÉALISÉE POUR



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE  
DES PÊCHES MARITIMES

185, de la Reine, Gaspé (Québec) G4X 1T7  
Tél. : 418 368-3774  
[www.pechesmaritimes.org](http://www.pechesmaritimes.org)

Cette étude a été réalisée grâce à une aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail



Et de



# MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

## DU COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DES PÊCHES MARITIMES (CSMOPM)

### REPRÉSENTANTS DES EMPLOYEURS

#### SECTEUR DE LA CAPTURE

Monsieur Joël Berthelot	Alliance des pêcheurs professionnels du Québec	Administrateur
Monsieur Jean-Pierre Couillard	Fédération des pêcheurs semi-hauturiers du Québec	Administrateur

#### SECTEUR DE LA TRANSFORMATION

Monsieur Pierre Deraspe	Association québécoise de l'industrie de la pêche	Administrateur
Monsieur Dann Normand*	Association québécoise de l'industrie de la pêche	Secrétaire-trésorier

#### SECTEUR DE L'AQUACULTURE

Monsieur Éric Bujold	Regroupement des mariculteurs du Québec	Administrateur
Monsieur Francis Dupuis	Association des aquaculteurs du Québec	Administrateur

#### SECTEUR DE LA COMMERCIALISATION

Monsieur Pierre Michel Laverdure*	Association québécoise de commercialisation de poissons et fruits de mer	Président
-----------------------------------	--	-----------

### REPRÉSENTANTS DES EMPLOYÉS

Monsieur Dominique Dodier	Fédération du commerce (CSN)	Vice-président
Monsieur Gilles Ayotte	Syndicat des Métallos	Administrateur

### MEMBRES NON-VOTANTS

Madame Isabelle Jalbert*	École des pêches et de l'aquaculture du Québec
Monsieur Jean-Michel Poulin	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
Monsieur Denis Beaudin	Conseil régional de partenaires du marché du travail de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
Madame Monique Deschênes*	Commission des partenaires du marché du travail, Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle

### DIRECTION GÉNÉRALE

Madame Nathalie Côté*	Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes
-----------------------	---

\* Membres du comité de suivi de l'étude.



G R O U P E  
**AGÉCO**

Diagnostic de la main-d'œuvre  
dans le secteur de la commercialisation  
des produits aquatiques au Québec

**SOMMAIRE**

Préparé pour



**MARS 2012**

## RAPPORT SOMMAIRE PRÉSENTÉ AU

Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes

## ÉQUIPE DE RÉALISATION

Responsable du mandat	Isabelle Charron
Animation du groupe de discussion	Isabelle Charron
Réalisation des entrevues	Isabelle Charron Rosalie-Maude St-Arnaud
Coordination des enquêtes	Simon Dostie
Validation et traitement des données	Simon Dostie
Révision linguistique	Monique Mercier

## TABLE DES MATIÈRES

1.	Contexte .....	5
2.	Faits saillants .....	6
2.1	Portrait de l'industrie : des poissonneries au profil diversifié.....	6
2.2	Tendances de consommation .....	6
2.3	Programme de formation .....	7
2.4	Profil de la main-d'œuvre .....	7
3.	Recommandations .....	9
3.1	Recommandations – Entreprises en régions côtières .....	9
3.2	Recommandations – Entreprises en régions centrales .....	9
3.3	Recommandations générales .....	10

## 1. CONTEXTE

---

Le développement des marchés est formellement identifié dans la Stratégie globale de commercialisation des produits aquatiques récemment proposée par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). Pour cela, les compétences en commercialisation et marketing apparaissent comme un facteur clé. Cela concerne, d'une part, la gestion de la main-d'œuvre pour attirer, recruter et retenir des travailleurs dans les poissonneries, et d'autre part, la compétence de cette main-d'œuvre qui se trouve à l'interface avec le consommateur. Or, le marché du détail est occupé par un grand nombre de poissonneries indépendantes dont les connaissances et les compétences à ce chapitre sont relativement limitées.

La formation de la main-d'œuvre dans le secteur de la commercialisation des produits de la pêche et de l'aquaculture apparaît donc comme l'une des avenues à prendre pour dynamiser le secteur. Des questions se posent alors sur l'offre de formation actuelle et sa réponse aux besoins du marché. Il y a peu de formation initiale offerte. Par ailleurs, bien que quelques initiatives aient été mises en place pour former la main-d'œuvre en milieu de travail (mentionnons le Guide de la poissonnerie au Québec<sup>1</sup> et le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) offert depuis 2004-2005), la pénurie de main-d'œuvre qualifiée constitue toujours une problématique majeure pour les poissonneries du Québec.

C'est dans cette optique que le Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes (CSMOPM) souhaitait réaliser un diagnostic de la main-d'œuvre dans le secteur de la commercialisation des produits aquatiques au Québec, plus spécifiquement auprès des propriétaires de poissonneries indépendantes.

Pour répondre à cet objectif, trois grandes étapes ont été réalisées : une revue des données secondaires et des publications existantes, la réalisation d'un volet qualitatif (entrevues et groupe de discussion) et la tenue d'enquêtes auprès des propriétaires de poissonneries indépendantes et de leurs employés.

---

<sup>1</sup> Guide publié par le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA) avec l'objectif de fournir un outil de référence pour les poissonniers œuvrant dans les poissonneries et marchés d'alimentation du Québec l'objectif de fournir un outil de référence pour les poissonniers œuvrant dans les poissonneries et marchés d'alimentation du Québec.

## 2. FAITS SAILLANTS

---

### 2.1 PORTRAIT DE L'INDUSTRIE : DES POISSONNERIES AU PROFIL DIVERSIFIÉ

La valeur des débarquements de produits marins et les ventes de produits aquacoles suivent une tendance à la baisse au Québec depuis la dernière décennie. Néanmoins, le nombre de poissonneries est en croissance au Québec, avec une hausse de 10 % des établissements au cours des cinq dernières années. L'enquête révèle également qu'une proportion importante d'entreprises, situées en régions côtières, ont une perspective de croissance pour les 3 prochaines années, notamment par le projet de préparation de prêts-à-manger.

On observe chez les poissonneries une forte segmentation de part leur taille, leur localisation et la saisonnalité de leurs activités. En effet, près du tiers des établissements sont situés à Montréal, alors que près de 40 % se trouvent dans les régions maritimes. Par ailleurs, environ 60 % des poissonneries québécoises génèrent un chiffre d'affaires annuel de moins de 1 million de dollars; à l'opposé, peu d'entreprises (3 %) déclarent des ventes supérieures à 20 millions de dollars.

Dans le même sens, plus de 80 % des poissonneries embauchent moins de 10 employés. Plusieurs, situées en régions côtières, sont des entreprises de type familial, composées de 1 ou 2 propriétaires et embauchant 1 ou 2 employés. Ces propriétaires présentent un comportement très différent sur le plan de leur gestion de la main-d'œuvre. Ils sont polyvalents et assument plusieurs tâches. Les questions de recrutement, rétention et formation ont peu de résonance pour ces employeurs.

### 2.2 TENDANCES DE CONSOMMATION

Malgré des facteurs favorables à la consommation de poissons et de fruits de mer (produit santé, engouement pour les sushi), elle a connu une baisse de près de 20 % au cours des dix dernières années au Québec. Cette baisse de la consommation s'est accentuée en 2008 alors que la crise économique a entraîné un resserrement des dépenses des ménages consacrées aux poissons et fruits de mer. La consommation de fruits de mer est celle qui a été la plus touchée. Par contre, la demande pour les produits transformés, notamment les filets, connaît une hausse au Québec.

L'écocertification, la traçabilité et les listes rouges font partie des tendances de commercialisation qui prennent de plus en plus d'importance sur le marché des produits marins. Les consommateurs prétendent toutefois manquer d'information sur la traçabilité et l'origine des produits de la mer qu'ils achètent. Par ailleurs, le poissonnier a une influence non négligeable sur les consommateurs quant aux produits qu'ils choisissent et la façon de les apprêter. Ces tendances alimentaires renseignent sur les compétences que devrait posséder la main-d'œuvre qui travaille dans les poissonneries afin de répondre adéquatement à ces besoins et tendances de consommation. Si les poissonneries en sont

généralement bien au fait, elles semblent encore relativement peu outillées pour y faire face.

Outre la main-d'œuvre, l'enjeu de l'approvisionnement est d'emblée mentionné par les poissonneries comme une menace importante sur un horizon de moyen ou long terme. Peu de contrôle est toutefois possible sur ce plan. Les poissonneries en milieu maritime apparaissent davantage fragiles, puisque les employés sont moins habitués à travailler avec des espèces non québécoises. Par ailleurs, si l'état des stocks de poissons ne s'avère pas si critique, il y aurait lieu de corriger la perception auprès des entreprises.

## 2.3 PROGRAMME DE FORMATION

Relativement peu de programmes de formation sont offerts au Québec pour mener à la profession de poissonnier. Du côté de la formation professionnelle, on trouve le programme d'aide-poissonnier qui conduit à un Certificat de formation à un métier semi-spécialisé. Au total, 13 personnes se sont inscrites au programme depuis 2008-2009. Par ailleurs, à l'heure actuelle, aucun programme de diplôme d'études professionnelles (DEP) touchant au métier de poissonnier n'est en place. Bien que certains diplômes<sup>2</sup> étaient auparavant offerts par l'École des pêches et de l'aquaculture du Québec à Grande-Rivière et le CFP Calixa-Lavallée à Montréal, ces derniers ont dû être retirés de l'offre de cours, faute de participants.

Depuis 2003, le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) poissonnier est offert aux travailleurs intéressés à se former en milieu travail, en simultanéité avec les tâches habituelles de l'emploi. La durée de ce programme est variable selon l'expérience des apprentis. Cette dernière varie généralement de 12 à 18 mois. Le PAMT peut mener à une certification de qualification professionnelle reconnue par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Enfin, quelques autres programmes et outils sont disponibles pour de la formation continue. C'est le cas par exemple de la formation en ligne d'une durée de 5 heures sur le rayon de la poissonnerie, développée par le CSMOCA en 2010, en collaboration avec l'Association des détaillants en alimentation (ADAQ).

## 2.4 PROFIL DE LA MAIN-D'ŒUVRE

### Formation exigée et profil de tâches

Dans les poissonneries, la formation est largement transmise de manière informelle, « sur le tas ». Cela s'explique par quelques facteurs : l'absence de formation initiale, l'absence de main-d'œuvre formée à l'embauche, une certaine déqualification des tâches de poissonnier, dans la mesure où son travail peut être exécuté avant, en usine ou par des grossistes. La

---

<sup>2</sup> Diplôme en préparation des produits de la pêche et diplôme en vente des produits de la pêche.

formation scolaire est aussi peu valorisée, autant par les employeurs que les employés. Seule la formation en hygiène et salubrité, obligatoire, est donnée plus formellement.

Les programmes de formation existants, scolaires ou autres, demeurent largement méconnus. Plusieurs employeurs ont mentionné que trop peu d'information (publicité ou autres) était donnée sur ces programmes, voire une absence d'information, ce qui expliquerait leur fort taux de méconnaissance. L'évaluation de leur pertinence a donc été difficile dans la mesure où les employeurs ne connaissent pas le contenu des programmes et ont relativement peu d'expérience avec des diplômés de ces programmes. Cela est aussi vrai pour les outils disponibles pour la formation continue, notamment le PAMT et le guide du poissonnier.

Bien que certaines poissonneries attirent leurs employés à des postes bien définis, la majorité recherchent des employés polyvalents ayant les capacités de réaliser la plupart des tâches présentes dans l'entreprise. Le manque de main-d'œuvre ainsi que la diversification des activités des poissonneries (ex. : développement des produits prêts-à-manger) expliqueraient en grande partie ce phénomène. En effet, les entreprises doivent être en mesure de continuer leurs activités lorsque certains employés s'absentent. Ainsi, tant les employeurs que les employés ont parfois une définition floue des postes offerts ou occupés, dans la mesure où un employé peut facilement migrer d'un poste à un autre selon les besoins.

En contrepartie, cette polyvalence donne une perspective de cheminement dans l'entreprise (outre les petites poissonneries ou celles de type familial) et la possibilité d'une carrière avec des défis, par exemple de gestion d'équipe pour des assistants-gérants ou gérants.

Par ailleurs, certaines tendances de consommation, notamment la recherche de mets cuisinés ou déjà apprêtés, viennent hausser la demande pour des postes de cuisiniers et de « sushi-men ». Dans le premier cas, une formation scolaire est parfois recherchée; dans le deuxième, c'est aussi la formation « sur le tas » qui domine.

### **Recrutement, rétention et gestion des ressources humaines**

De manière générale, le recrutement de main-d'œuvre n'est pas jugé critique par les employeurs, mais il demeure difficile pour certains. Aussi, les exigences à l'embauche sont parfois réduites, notamment sur le plan des qualifications et compétences recherchées. C'est d'ailleurs la principale lacune constatée par les employeurs par rapport aux curriculum vitae reçus.

La rétention de la main-d'œuvre n'est toutefois pas problématique. Des employeurs ont posé des actions, en particulier pour améliorer l'ambiance de travail ou encore ajuster à la hausse les salaires de certains postes, et cela semble porter fruit.

Comme pour la formation, de manière générale, la gestion des ressources humaines semble peu formalisée : c'est encore une minorité d'entreprises qui ont une politique écrite des ressources humaines et la communication avec les employés, incluant leur évaluation, se fait dans un cadre peu défini. Si le processus d'accueil est plus largement adopté par les

employeurs comme pratique de gestion, certaines thématiques semblent encore non suffisamment couvertes, notamment celle de la santé et sécurité.

Globalement, on constate un discours similaire entre employeurs et employés, ce qui est un élément très positif, puisque cela signifie qu'un même regard est porté sur le travail en poissonnerie. Un seul point présente une légère divergence : les conditions de travail physique difficiles pour certains postes (le froid, l'humidité, la position debout, les dangers liés au plancher glissant et certaines manipulations de couteaux) semblent sous-estimées par les employeurs. Les employés se disent malgré tout satisfaits de ces aspects liés à l'environnement de travail. Les insatisfactions principales des employés se situent davantage du côté des avantages sociaux, système de primes ou bonus, salaire et progression salariale. Mais globalement, le taux de satisfaction générale des employés est fortement élevé.

### **3. RECOMMANDATIONS**

---

Compte tenu de ces constats, quelques recommandations peuvent être formulées pour guider les actions du CSMOPM qui concernent les activités de commercialisation. Certaines des recommandations s'appliquent davantage aux entreprises situées en régions côtières (Bas-St-Laurent, Gaspésie-Iles de la Madeleine et Côte-Nord) ou urbain.

#### **3.1 RECOMMANDATIONS – ENTREPRISES EN RÉGIONS CÔTIÈRES**

- Appuyer les projets de développement/diversification de ces entreprises avec de la formation pratique et adaptée (connaissance du consommateur, marketing, vente, transformation, etc.).
- Mieux faire connaître les outils de formation existants (PAMT, guide et formation en ligne).
- Favoriser le développement d'une offre de service de formateurs expérimentés qui pourraient se déplacer pour du coaching en entreprise.
- Sensibiliser les employeurs à former leurs employés en basse saison, pour les aspects plus théoriques (ex. : provenance des nouvelles espèces, tendance de consommation, etc.).

#### **3.2 RECOMMANDATIONS – ENTREPRISES EN RÉGIONS CENTRALES**

- Mieux faire connaître les outils de formation continue existants et la formation initiale (notamment aide-poissonnier).
- Sensibiliser les employeurs sur l'utilisation des avantages sociaux, bonus/rendement comme moyens de rétention. Il s'agit de pratiques de plus en plus présentes dans le commerce de détail (en alimentation et général) et cela peut

donc devenir un élément d'attraction et de rétention pour faire face à la concurrence des autres employeurs.

- De la même façon, sensibiliser les employeurs sur l'importance de la progression salariale, outre le salaire initial à l'entrée, pour la reconnaissance et la rétention.
- Outiller les employeurs pour formaliser la gestion des ressources humaines.
- Systématiser le processus d'accueil (dont le volet santé et sécurité).
- Développer une formation en ressources humaines adaptée aux gérants à qui est déléguée la gestion des équipes.
- Faire valoir la perspective de carrière.

### 3.3 RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

- L'approvisionnement en matière première du Québec est perçu comme un enjeu. Si la perception est faussée, il semble approprié de mieux informer les poissonneries de l'état des lieux. Il apparaît également opportun de se préparer à une telle possibilité en faisant la promotion des publications disponibles pour documenter les provenances et les façons de préparer les différentes espèces non québécoises. À ce titre, le guide développé par le CSMOCA<sup>3</sup> mériterait d'être davantage connu. Le recours à Internet semble, pour le moment, le moyen privilégié.
- Enfin, si les nouvelles exigences des consommateurs en matière de traçabilité et écolabels sont relativement bien connues, il y aurait lieu de mieux outiller les employeurs et leur main-d'œuvre à ce sujet. Déjà, les grandes bannières de l'alimentation ont développé leur programme de pêches durables. Il semble approprié que les poissonneries indépendantes suivent le pas, ou du moins soient bien informées, afin de garder leur spécificité par rapport aux comptoirs de poissonneries des grandes surfaces : le service personnalisé et la compétence.

---

<sup>3</sup> Guide de la poissonnerie au Québec (voir : <http://csmoca.org/fr/formations-competences/guides/>).





COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE  
DES PÊCHES MARITIMES

185, de la Reine  
Gaspé (Québec) G4X 1T7  
Téléphone : 418 368 3774 ou 888 833 3774

[www.pechesmaritimes.org](http://www.pechesmaritimes.org)