

Enjeux de main-d'œuvre pour l'industrie alimentaire : perspectives 2025

Dans un contexte marqué par des pressions économiques, des préférences de consommation en évolution et un environnement géopolitique instable, l'étude de 2025 de Richter sur le secteur alimentaire offre un regard clair et nuancé sur l'état du capital humain. Basée sur les réponses de plus de 150 cadres de sociétés privées en transformation, fabrication, commerce de gros et distribution alimentaire, elle met en évidence un secteur sous tension et des stratégies de main-d'œuvre en pleine évolution.

Perception de la main-d'œuvre: baisse de confiance importante

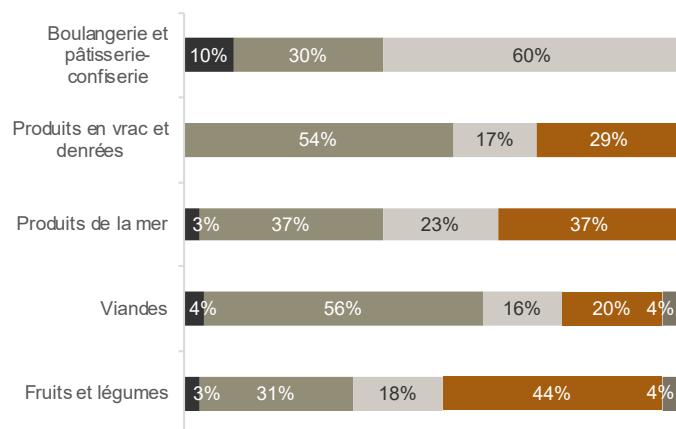
Le premier signe préoccupant est la baisse de confiance liée au marché du travail. En 2024, 24 % des répondants jugeaient les conditions négatives. En 2025, cette proportion atteint 46 %, et seulement 6 % des entreprises américaines entrevoient une perspective positive quant à la disponibilité ou à la qualité de la main-d'œuvre. Au Canada, le portrait est plus favorable: 51 % des entreprises signalent des effets positifs, même si ce résultat demeure inférieur à ceux des années précédentes.

Le segment des viandes est celui qui a été le plus touché, avec 60 % des entreprises qui signalent des conditions de main-d'œuvre défavorables, un résultat attribuable à la volatilité des marchés mondiaux des protéines. Contrairement à la tendance observée dans l'économie en général, les entreprises alimentaires du marché intermédiaire supérieur (celles dont les revenus se situent entre 251 et 500 millions de dollars) rapportent des difficultés de main-d'œuvre plus importantes que les entreprises de plus petite taille.

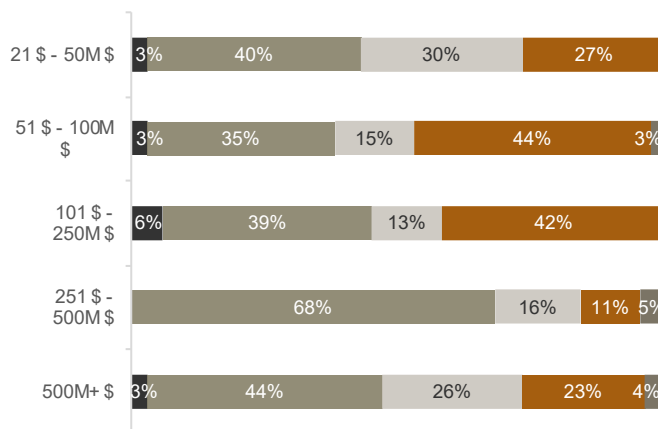
Aperçu: incidence des conditions du marché du travail

Comment décrivez-vous l'incidence actuelle des conditions du marché du travail sur les activités de votre entreprise?

PAR CATEGORIE DE PRODUIT



PAR TAILLE D'ENTREPRISE (REVENU)



■ Très négative ■ Plutôt négative ■ Neutre ■ Plutôt positive ■ Très positive

Ajustements de la main-d'œuvre: une croissance malgré l'incertitude

Malgré un climat de confiance défavorable, plusieurs entreprises augmentent leurs effectifs. Selon l'étude, 40 % des répondants indiquent avoir élargi leur main-d'œuvre. La situation reste toutefois partagée, puisque 33 % des entreprises font plutôt état d'une réduction et les autres ne rapportent aucun changement.

Cette diversité de réponses montre un secteur qui avance à deux vitesses. Les entreprises bien positionnées sur le marché ou axées sur une offre plus spécialisée poursuivent leurs investissements en matière de talent, tandis que celles qui subissent des pressions de coûts ou des inefficiences opérationnelles choisissent plutôt de réduire leurs effectifs.

Stratégie en matière de talent: recrutement, formation et rétention

L'étude met en évidence des défis croissants dans la capacité des entreprises à recruter, former et retenir leur main-d'œuvre.

- **Recrutement** : Le défi demeure important. Au total, 44 % des entreprises indiquent qu'il est difficile de recruter du personnel et seulement 11 % jugent le processus relativement simple.
- **Formation** : L'optimisme chute de façon marquée. À peine 8 % des répondants estiment qu'il est facile de former le personnel, comparativement à 68 % l'an dernier.
- **Rétention** : Les progrès semblent stagner. Seul 1 % des répondants signale une amélioration d'une année à l'autre de sa capacité à retenir les employés, alors que cette proportion atteignait 39 % en 2024.

Ces résultats laissent entrevoir une véritable crise du talent dans le secteur. La baisse de l'efficacité de formation et de rétention révèle des enjeux plus profonds liés à l'engagement du personnel, à l'intégration des nouvelles recrues et au développement de carrière. Dans un contexte marqué par le vieillissement de la main-d'œuvre et par les incertitudes entourant les répercussions des changements en immigration sur les travailleurs immigrants, la capacité d'attirer du talent deviendra un facteur de différenciation essentiel.

Transformation des modèles de main-d'œuvre

Pour faire face à ces défis, plusieurs entreprises repensent leur modèle opérationnel. Au total, 71 % des répondants indiquent avoir apporté des changements modérés ou importants à la manière dont ils utilisent leur main-d'œuvre.

Les principaux changements concernent notamment :

- **Sous-traitance et travail contractuel (28 %)**
- **Requalification et perfectionnement de la main-d'oeuvre existante (22 %)**
- **Automatisation et investissements technologiques (20 %)**
- **Regroupement de rôles (19 %)**
- **Planification du leadership et de la relève (9 %)**

Ces changements témoignent d'un virage vers des structures de main-d'œuvre plus légères et plus flexibles, ainsi que vers des modèles de rémunération mieux adaptés. On observe aussi une hausse des investissements en technologie et en requalification pour atténuer les pénuries de main-d'œuvre et améliorer la productivité.

À mesure que les entreprises misent davantage sur des rôles à temps partiel ou saisonniers, elles doivent trouver un équilibre entre des solutions qui répondent aux besoins immédiats et l'importance d'un milieu de travail attrayant à long terme, fondé sur la stabilité et les possibilités d'avancement. On reconnaît de plus en plus que les approches traditionnelles en matière de capital humain et les mécanismes d'incitation ne correspondent plus aux réalités actuelles du marché.

Défis de main-d'œuvre à l'horizon: la rotation et la productivité en première ligne

Selon les entreprises, les principaux défis des 1 à 3 prochaines années sont les suivants:

- **Rotation du personnel (22 %)**
- **Rendement et productivité des employés (19 %)**

- **Attentes salariales (16 %)**
- **Compétences et capacités des candidats (15 %)**

L'accueil des nouvelles recrues et la disponibilité de main-d'œuvre restent des défis importants aujourd'hui, mais les perspectives pour les prochaines années sont plus positives. Comme cette préoccupation semble prendre moins d'ampleur pour l'avenir, les entreprises s'orientent davantage vers l'optimisation des équipes déjà en place plutôt que vers une croissance importante des effectifs.

Le capital humain, un levier stratégique

L'étude 2025 de Richter envoie un message clair. Le capital humain n'est plus un enjeu administratif, mais un pilier stratégique. Les entreprises qui considèrent leur personnel comme un actif essentiel s'adaptent plus vite et plus efficacement aux changements du marché. Qu'il s'agisse d'automatisation, de requalification ou de développement du leadership, les entreprises qui se démarqueront seront celles qui investissent autant dans leurs équipes que dans leurs produits.

Comment le capital humain fait-il progresser votre entreprise? Découvrez [l'édition 2025 de l'étude de Richter](#) sur le secteur alimentaire pour explorer plus en profondeur les tendances, les défis et les occasions qui façonnent l'industrie.