



**Étude sur la rétention de la main-
d'œuvre dans le sous-secteur des
grossistes-distributeurs de
produits alimentaires**
volet quantitatif

Mars 2007



Rapport préliminaire sur la mesure du coût de l'embauche d'un préparateur de commandes

Confidentiel

PCI PERRAULT CONSEIL

RÉMUNÉRATION ET PERFORMANCE

800, boul. René-Lévesque Ouest, bureau 2740
Montréal (Québec) H3B 1X9
514 788 4747
www.perraultconseil.com



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
I Méthodologie	2
II Synthèse des coûts par entreprise	4
Annexe A : Calculs détaillés	10



INTRODUCTION

- q PCI-Perrault conseil Inc. (PCI) a été mandaté par le comité sectoriel de main d'œuvre du commerce de l'alimentation pour réaliser une étude visant à calculer le coût de l'embauche d'un préparateur de commandes.
- q Ce mandat s'inscrit dans le contexte du taux de roulement élevé auquel les entreprises de l'industrie font face depuis plusieurs années pour le poste de préparateur de commandes notamment.
- q L'objectif visé par ce mandat est de déterminer les coûts liés à un taux de roulement élevé et ainsi évaluer s'il y a lieu d'investir dans la mise en place de pratiques visant à augmenter la capacité à retenir les employés.
- q Pour ce faire, quatre entreprises ont accepté de participer à l'étude :
 - o Colabor
 - o Metro
 - o Provigo
 - o Sobeys
- q Le présent rapport présente la méthodologie utilisée dans le cadre de cette étude, ainsi que les résultats pour chacune des entreprises. Les données recueillies et utilisées de même que les calculs détaillés sont en annexe.



SECTION I – MÉTHODOLOGIE

Cette section présente une synthèse des connaissances quant au coût de l'embauche et de formation des nouveaux employés. Ensuite, les méthodes de collecte des données utilisées sont décrites.

SYNTHÈSE DES CONNAISSANCES

La littérature scientifique en matière de mesure des résultats en gestion des ressources humaines indique qu'il existe trois grands types de coûts générés par du roulement du personnel, soit :

- A. Le coût de séparation (ce qu'il en coûte à l'entreprise pour se départir d'un employé)
- B. Le coût de remplacement (ce qu'il en coûte à l'entreprise pour embaucher un nouvel employé)
- C. Le coût de formation (ce qu'il en coûte à l'entreprise pour former un employé)

Dans la présente étude, nous tenons en compte les coûts de remplacement (qui ont trait au recrutement et à la sélection) et les coûts de formation (incluant l'intégration dans le poste et la perte de productivité). Nous n'avons pas tenu en compte les coûts de séparation puisque peu ou pas d'entreprises disposaient d'information à ce sujet.

MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES

- ❑ Des entrevues directes à questions ouvertes avec un ou des représentants ressources humaines de chacune des entreprises ont été réalisées entre le 15 et le 22 janvier 2007 afin de recueillir de l'information qualitative sur le processus de recrutement, sélection et formation des préparateurs de commandes.
- ❑ Nous souhaitons, par ces entrevues, être en mesure de développer un ou des questionnaires individualisés permettant de recueillir toute l'information pertinente aux calculs.
- ❑ Les rencontres individuelles avec les entreprises ont été plus profitables que nous l'anticipions. Effectivement, ces rencontres ont permis, tel que prévu, de démystifier le processus et les étapes de chacune des entreprises pour combler les postes de préparateur de commandes. De plus, la plupart des entreprises étaient en mesure de fournir l'information requise sur le champ puisque certaines d'entre elles avaient déjà fait, dans le passé, des exercices similaires ou avaient directement accès à l'information. Pour les autres entreprises, les rencontres ont permis d'identifier l'information requise. Ainsi, aucun questionnaire



SECTION I – MÉTHODOLOGIE

n'a été nécessaire. En contrepartie, nous avons contacté certains des participants, par téléphone ou courriel, afin de préciser certaines informations.

- Nous avons ensuite assemblé l'information dans des feuilles de calculs excel puis nous les avons transmises à chacune des entreprises afin qu'elles valident les calculs. Certains changements ont été apportés afin de tenir compte des commentaires des participants.
- Suite à une première analyse des données, nous avons contacté les entreprises à nouveau pour obtenir de l'information additionnelle notamment sur la rémunération et les règles de progression ainsi que sur les taux de roulement.
- Ces renseignements additionnels nous ont permis d'analyser les relations potentielles entre les coûts d'embauche, les taux de rémunération de base et les taux de roulement.



SECTION II – SYNTHÈSE DES COÛTS PAR ENTREPRISE

INFORMATION CONCERNANT LES ENTREPRISES PARTICIPANTES EN CE QUI À TRAIT À LEURS PRÉPARATEURS DE COMMANDES

Particip.	Statut syndical	Nb de prépar. de commandes au 1 ^{er} janvier 2006	Nb de prépar. de commandes au 1 ^{er} janvier 2007	Nb de départs en 2006 (tous motifs)	Nb de départs volont. en 2006	Taux de roulement volontaire ¹	Taux horaire minimum	Taux horaire maximum	Temps pour atteindre le maximum ²
1	Synd.	19	39	54	45	155%	9,50\$	18,15\$	Environ 6,25 ans
2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
3	Synd.	1359	1418	609	341	25%	13,40\$	23,00\$	Environ 7,25 ans
4	Synd.	239	254	590	363	148%	12,00\$	23,19\$	Environ 7,5 ans

COMMENTAIRES

- q Il est difficile de dégager des tendances ou des explications puisqu'il ne semble pas y avoir de lien entre le taux de roulement et les taux de salaires payés.
- q En compilant l'information et en la validant auprès des participants, nous avons appris qu'une entreprise nous a fourni l'information pour une seule de ses divisions; division qu'elle juge problématique par rapport au reste de l'organisation en matière de rétention des préparateurs de commandes, alors qu'une autre entreprise a limité l'information transmise aux employés à statut occasionnel et à temps partiel; statut qu'elle juge problématique par rapport aux préparateurs de commandes permanents et à temps plein.

¹ Le taux de roulement a été calculé à partir de la formule suivante : nombre de départs volontaires / moyenne du nombre de préparateurs de commandes au 1^{er} janvier 2006 et au 1^{er} janvier 2007.

² Il s'agit d'estimations considérant 2080 heures de travail par année (soit 40 heures par semaine).



SECTION II – SYNTHÈSE DES COÛTS PAR ENTREPRISE

- q Puisque deux organisations sur trois ont limité l'information transmise aux secteurs ou statuts jugés problématiques dans leur entreprise, alors que l'autre a fourni l'information reflétant la réalité complète de leurs préparateurs de commandes, les constats sont difficiles à dégager.



SECTION II – SYNTHÈSE DES COÛTS PAR ENTREPRISE

PRINCIPALES ÉTAPES DU PROCESSUS D'EMBAUCHE TYPE D'UN PRÉPARATEUR DE COMMANDES

q Le tableau ci-dessous présente les principales étapes des processus d'embauche des préparateurs de commandes. Les coûts entre parenthèses sont les coûts approximatifs par préparateur de commandes embauché pour chacune des étapes.

Étapes	Participant 1		Participant 2		Participant 3		Participant 4	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Coûts de remplacement – Recrutement								
Participation à différents événements de recrutement	49	2,3	83	2,4	-	-	8	0,2
Annonces journaux	20	0,9	97	2,8	65	2,5	44	1,3
Frais d'agence	-	-	-	-	-	-	263	7,8
Coûts de remplacement – Sélection								
Entrevues/renc. de gr./ questionnaire/tests/visite d'entrepôt	32	1,5	43	1,2	6	0,2	6	0,2
Dossier criminel	6	0,3	23	0,7	-	-	51	1,5
Vérification des références	6	0,3	18	0,5	-	-	74	2,2
Médical	-	-	594	17,1	160	6,3	269	8,0
Coûts du service RH ³	30	1,4	936	26,9	245	9,6	317	9,5
Administration/autres	19	0,9	-	-	19	0,7	26	0,8
Coûts de formation								
Accueil au poste/formation théorique	248	11,6	-	-	61	2,4	138	4,1
Période d'apprent. /perte de prod.	1 732 (520 hrs)	80,9	1 681 (200 hrs)	48,4	1 998 (320 hrs)	78,3	2 157 (524 hrs)	64,3
TOTAL	2 142\$	100%	3 475	100%	2 553	100%	3 354	100%

³ Le coût du service RH est présenté séparément lorsqu'il n'a pas été possible de l'imputer aux différentes activités.



SECTION II – SYNTHÈSE DES COÛTS PAR ENTREPRISE

- q Le tableau précédent permet d'identifier les étapes les plus onéreuses et d'expliquer une partie des différences de coûts entre les participants.
- q La période d'apprentissage/perte de productivité (excluant l'accueil dans le poste et/ou la formation théorique) est, pour toutes les entreprises participantes, l'étape qui est la plus dispendieuse. Cette étape représente entre 50 et 80% des coûts. Les coûts semblent plutôt liés à la durée de cette période. Selon la formule et la durée retenue, les coûts peuvent varier de 476\$ (écart entre 2 157\$ et 1 681\$). Autrement dit, la formule et la durée retenue peuvent expliquer environ 14% des écarts de coûts.
- q Le fait de réaliser des examens médicaux, de même que le type de ceux-ci influencent grandement les coûts également (coûts allant de 0\$ à 594\$). Effectuer des examens médicaux complets peut augmenter le coût d'environ 15%.
- q Enfin, de manière plus globale, le salaire des personnes impliquées à toutes les étapes du processus a un impact direct sur les coûts. Ainsi, afin de minimiser les coûts, les organisations devraient se questionner afin de s'assurer que la ressource la plus compétente au moindre coût soit utilisée à chacune des étapes.
- q Les autres étapes ont des impacts plus mineurs sur les écarts de coûts.

SYNTHÈSE DES COÛTS PAR ENTREPRISE

Particip.	Coûts de remplacement	Coûts de formation	Coûts totaux	Nb de prépar. de commandes embauchés	Coûts par embauche		
					Coûts de remplac. par embauche	Coûts de formation par embauche	Coûts totaux par embauche
1	10 373\$ (6,6%)	145 964\$ (93,4%)	156 338\$ (100%)	73	142\$	2 000\$	2 142\$
2	65 997\$ (51,3%)	62 569\$ (48,7%)	128 567\$ (100%)	37	1 784\$	1691\$	3 475\$
3	322 297\$ (15,6%)	1 741 079\$ (84,4%)	2 063 376\$ (100%)	808	399\$	2 155\$	2 554\$
4	264 135\$ (30,8%)	594 248\$ (69,2%)	858 383\$ (100%)	256	1 032\$	2 321\$	3 353\$
Moyenne			801 666\$	294			2 881\$
Médiane			507 360\$	165			2 953\$



SECTION II – SYNTHÈSE DES COÛTS PAR ENTREPRISE

COMMENTAIRES

- q Dans le cadre d'un exercice de comparaison des coûts entre les entreprises, il faut être prudent car ce ne sont pas exactement les mêmes éléments qui sont considérés d'une entreprise à une autre compte tenu que l'information disponible n'était pas identique.
- q À titre d'exemple, certains participants ont une ou plusieurs personnes dont le temps est dédié à 100% aux activités de recrutement et de sélection des préparateurs de commandes. Dans ces cas, le salaire des personnes concernées est imputé en entier au calcul du coût de l'embauche des préparateurs de commandes de l'entreprise. En revanche, les calculs ont été plus fastidieux dans les entreprises qui n'ont pas de personnes qui travaillent à temps plein aux activités de recrutement et de sélection des préparateurs de commandes puisqu'il a fallu estimer la proportion de leur temps qui est imputable à ces activités. Dans certains cas, lorsque de nombreuses personnes aux salaires différents les uns des autres contribuent à différentes étapes du processus, il a alors fallu estimer le temps requis par chacune des étapes, ce qui engendre un niveau d'estimation encore plus grand.
- q Plusieurs données nécessaires aux calculs ont dû être estimées par les participants. Ces estimations varient d'une entreprise à une autre selon que l'intervenant a fait des estimations plus ou moins conservatrices. Certaines entreprises ont tenu en compte tous les coûts alors que d'autres s'en sont tenues à l'essentiel.
- q Tous les calculs ont été faits à partir de la rémunération globale, soit le salaire de base auquel les avantages sociaux ont été ajoutés.
- q Bien que l'échantillon soit petit pour tirer des conclusions, les résultats confirment que le type d'activités réalisées, de même que l'ampleur de ces activités est le principal déterminant des coûts et qu'il n'y a pas de lien à faire avec le nombre de préparateurs de commandes embauchés.
- q Pour les quatre participants, les coûts totaux d'embauche représentent entre 8 et 13% du salaire annualisé du préparateur de commandes.



SECTION II – SYNTHÈSE DES COÛTS PAR ENTREPRISE

q Le tableau ci-dessous illustre ce propos.

Particip.	Coûts totaux par embauche (1)	Salaire annualisé à l'embauche (2)	Coûts totaux par embauche / Salaire annualisé à l'embauche (1) / (2)
1	2 142\$	20 488\$	10,5%
2	3 475\$	45 000\$	7,7%
3	2 554\$	31 595\$	8,1%
4	3 353\$	25 958\$	12,9%



ANNEXE – CALCULS DÉTAILLÉS

PARTICIPANT 1

Salaires

Salaire du recruteur	17,63\$
Salaire du préparateur de commande (à l'embauche)	9,85\$
Salaire du superviseur	29,00\$
Salaire du formateur interne	15,04\$

	Temps recruteur (heures/année)	Salaire du recruteur	Temps préparateur de commande (heures/titulaire)	Salaire du préparateur de commande	Temps formateur interne (heures/titulaire)	Salaires formateur interne	Autres coûts	Coûts Totaux
Recrutement								
Journaux	2	35\$					1 382\$	1 417\$
Foire d'emplois	28	1 334\$					450\$	1 784\$
Publisac	1	18\$					850\$	868\$
Affiche sur bâtiment							800\$	800\$
Envoi à Emploi-Québec + Carrefour Jeunesse emploi	6	106\$						106\$



ANNEXE – CALCULS DÉTAILLÉS

	Temps recruteur (heures/année)	Salaire du recruteur	Temps préparateur de commande (heures/titulaire)	Salaire du préparateur de commande	Temps formateur interne (heures/titulaire)	Salaires formateur interne	Autres coûts	Coûts Totaux
Sélection								
Impression + tri de CV	50	882\$						882\$
Appel des candidats	50	882\$						882\$
Questionnaire + visite entrepôt + présentation de l'entreprise + test	100	1 763\$						1 763\$
Présentation des valeur de l'entreprise (participation du VP entrepôt)						550\$		550\$
Plumitif (Azimut et CLP)	25	441\$						441\$
Références	25	441\$						441\$
Réponse aux candidats	25	441\$						441\$
Accueil								
Rencontre avec RH	75	1 322\$	1,5	1 079\$				2 401\$
Meeting cafétéria			0,25	180\$	0,25	363\$		542\$
Vidéo			0,5	359,53\$	0,5	725,00\$		1 085\$
Jumelage employé/supérieur			6,5	4 674\$	6,5	9 425,00\$		14 099\$



ANNEXE – CALCULS DÉTAILLÉS

	Temps recruteur (heures/année)	Salaire du recruteur	Temps préparateur de commande (heures/titulaire)	Salaire du préparateur de commande	Temps formateur interne (heures/titulaire)	Salaires formateur interne	Autres coûts	Coûts Totaux
Période d'apprentissage								
Perte de productivité (jour 2 = doublage)			8	5 752,40\$	2	2 195,96\$		7 948\$
Perte de productivité (jour 3 = doublage)			8	5 752,40\$	2	1 985,39\$		7 738\$
Perte de productivité (mois 1)			80	57 524,00\$				57 524\$
Perte de productivité (mois 2)			53	38 109,65\$				38 110\$
Perte de productivité (mois 3)			21	15 100,05\$				15 100\$
Fin de la période de probation								
Rencontre avec le contremaître pour explication avantages sociaux			0,5	359,53\$	0,5	1 058,50\$		1 418\$
TOTAL								156 338\$
Nombre de préparateurs de commande embauchés								73
Coûts par préparateur de commande								2 142\$



ANNEXE – CALCULS DÉTAILLÉS

PARTICIPANT 2

Salaires

Salairer du recruteur *	Annuel	Horaire
Rémunération totale	30 000\$	14,42\$

* Un équivalent temps complet pendant 11 semaines

Salairer du préparateur de commande (à l'embauche)	Annuel	Horaire
Rémunération totale	45 000\$	18,60\$

Salairer du formateur interne	Annuel	Horaire
Rémunération totale	60 000\$	25,00\$

Salairer du gestionnaire	Annuel	Horaire
Rémunération totale	75 000\$	36,06\$

Salairer RH	Annuel	Horaire
Rémunération totale	55 000,00\$	26,44\$

	Temps recruteur/RH (heures/année)	Salairer du recruteur/RH	Temps préparateur de commande (heures/titulaire)	Salairer du préparateur de commande	Temps formateur interne (heures/titulaire)	Salaires formateur interne	Autres coûts	Coûts Totaux
Recrutement								
Différentes sources (centres d'emplois + affichage)	44	1 163\$					700\$	1 863\$
Annonce journaux	17	240\$					3 350\$	3 590\$
Annonces internet	4	61\$					1 000\$	1 061\$
Divers							144\$	144\$



ANNEXE – CALCULS DÉTAILLÉS

	Temps recruteur/RH (heures/année)	Salaire du recruteur/RH	Temps préparateur de commande (heures/titulaire)	Salaire du préparateur de commande	Temps formateur interne (heures/titulaire)	Salaires formateur interne	Autres coûts	Coûts Totaux
Recrutement								
Différentes sources (centres d'emplois + affichage)	44	1 163\$					700\$	1 863\$
Annonce journaux	17	240\$					3 350\$	3 590\$
Annonces internet	4	61\$					1 000\$	1 061\$
Divers							144\$	144\$
Sélection								
Retour sur décision au candidat	44	1 163\$						1 163\$
Impression + tri de CV	225	3 245\$						3 245\$
Appel des candidats	33	475\$						475\$
Retour d'appels	22	317\$						317\$
Pré-sélection au candidat	33	475\$						475\$
Entrevues	69	998\$				550\$		1 548\$
Test mathématique	2	26\$						26\$
Pré-emploi	5	71\$					792\$	863\$
Références	23	332\$						332\$
Médical	25,6	369\$					21 600\$	21 969\$
Références	23	332\$						332\$
Retour d'appels (gestionnaires + références)	33	476\$						476\$
Suivi embauche (compte rendu)	27,5	397\$						397\$
Encadrement du recrutement							27 720\$	27 720\$
Période d'apprentissage								
Perte de productivité (semaine 1 = doublage)			40	27 528\$	6	5 550\$	1 587\$	34 665\$
Perte de productivité (semaines 2-3-4-5)			40	27 528\$				27 528\$
Départ								
Entrevue de départ	14	377\$						377\$
TOTAL								128 567\$
Nombre de préparateurs de commande embauchés								37
Coûts par préparateur de commande								3 475\$



ANNEXE – CALCULS DÉTAILLÉS

PARTICIPANT 3

Salaires

Salaire du préparateur de commande (à l'embauche)*

	Annuel	Horaire
Rémunération totale	31 595\$	15,19\$

* Moyenne pondérée des salaires d'un prép. de commandes dans les 4 centres (Boucherville : 15,73 * 324 ; Laval : 15,16 * 142 ; Québec : 14,38 * 289 ; St-François : 16,36 * 53 ; moyenne pondérée = 15,19\$/heure

Salaire du formateur interne

	Annuel	Horaire
Rémunération totale	62 400\$	30,00\$



ANNEXE – CALCULS DÉTAILLÉS

	Temps recruteur/RH (heures/année)	Salaire du recruteur/RH	Temps préparateur de commande (heures/titulaire)	Salaire du préparateur de commande	Temps formateur interne (heures/titulaire)	Salaires formateur interne	Autres coûts	Coûts Totaux
Salaires différentes étapes								
Salaire recruteur		109 200\$						109 200\$
Salaire ressources humaines							26 500\$	26 500\$
Recrutement								
Annonce journaux							52 865\$	52 865\$
Sélection								
Visites de l'entrepôt							4 680\$	4 680\$
Examen médicaux							129 052\$	129 052\$
Période d'apprentissage								
Accueil au poste			2,5	29 567\$	670	20 100\$		49 667\$
Formation (perte de productivité de l'employé)			30	162 450\$	30	845 220\$		1 007 670\$
Perte de productivité (semaines 2-3-4)			34,2	419 754\$				419 754\$
Perte de productivité (semaines 5-6-7-8)			15,2	186 558\$				186 558\$
Administration								
Stagiaires							62 250\$	62 250\$
Ouvertures-fermetures de dossiers, etc.							15 180\$	15 180\$
TOTAL								2 063 376\$
Nombre de préparateurs de commande embauchés								808
Coûts par préparateur de commande								2 554\$



ANNEXE – CALCULS DÉTAILLÉS

PARTICIPANT 4

Salaires

Salaire du recruteur	Annuel	Horaire	
Rémunération totale	46 592\$	25,60\$	35 heures
Salaire du recruteur #2	Annuel	Horaire	
Rémunération totale	27 300\$	15,00\$	35 heures
Salaire du préparateur de commande (à l'embauche)	Annuel	Horaire	
Rémunération totale	25 958\$	12,48\$	
Salaire du formateur interne	Annuel	Horaire	
Rémunération totale	61 235\$	29,44\$	
Salaire du coordonateur aux opérations	Annuel	Horaire	
Rémunération totale	58 573\$	28,16\$	
Salaire personnel administratif	Annuel	Horaire	
Rémunération totale	46 592\$	25,60\$	35 heures
Salaire chef aux opérations	Annuel	Horaire	
Rémunération totale	79 872\$	38,40\$	40 heures



ANNEXE – CALCULS DÉTAILLÉS

	Temps recruteur/RH (heures/année)	Salaires du recruteur/RH	Temps préparateur de commande (heures/titulaire)	Salaires du préparateur de commande	Temps formateur interne (heures/titulaire)	Salaires formateur interne	Temps coordonnateur opérations (heures/titulaire)	Salaires coord. opérations	Autres coûts	Coûts Totaux
Recrutement										
Salaires du recruteur imputable à 100%		46 592\$								46 592\$
Salaires du recruteur #2 imputable à 100%		27 300\$								27 300\$
Frais de participation à différents événements de recrutement									2 000\$	2 000\$
Annonce journaux									11 333\$	11 333\$
Frais d'agence									67 333\$	67 333\$
Sélection										
Rencontre de groupe							39	1 506\$		1 506\$
Dossier criminel									13 062\$	13 062\$
Références									18 850\$	18 850\$
Médical									68 950\$	68 950\$
Convocation à la formation							256	7 209\$		7 209\$
Période d'apprentissage										
Formation théorique			8	25 559\$	0,67	5 024\$	0,67	4 806\$		35 389\$
Formation pratique			24	76 677\$	8	60 293\$				136 970\$
Perte de productivité			130	415 334\$						415 334\$
Vérification des acquis					0,5	3 276,80\$				3 277\$
Administration										
Dossier physique, données SAP, etc.							0,5	3 277\$		3 277\$
TOTAL										858 383\$
Nombre de préparateurs de commande embauchés										256
Coûts par préparateur de commande										3 353\$



COMITÉ SECTORIEL
DE MAIN-D'ŒUVRE
DU COMMERCE
DE L'ALIMENTATION

**300, rue Léo-Pariseau, bureau 950
Montréal (Québec)
H2X 4B3**

**Téléphone: (514) 499-1598
Télécopieur: (514) 499-3483**

Courriel: info@csmoca.org

www.csmoca.org