

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES OU LA GESTION DE PERSONNES ?

CONFÉRENCIER
Jean-Pierre Desaulniers

INTRODUCTION

Depuis quelques années, les administrateurs d'entreprises agricoles ont dû faire face à différents changements ou bouleversements, tant sur le plan de l'administration et des techniques de production que sur le plan des marchés et du mode de vie des personnes dans ce milieu.

Un des changements majeurs concerne la gestion du personnel agricole. Alors qu'auparavant les administrateurs pouvaient compter sur leur relève, de par le caractère familial de leur entreprise, en comblant les postes au sein même de leur famille, les voilà qu'ils doivent engager des personnes étrangères.

Plusieurs administrateurs sont confrontés à une dure réalité. Ils constatent : une pénurie de travailleurs spécialisés dans le domaine agricole, une démotivation des employés, un roulement élevé de leur personnel et une démotivation des employeurs à recruter du personnel.

Cette réalité peut conduire à un abandon partiel ou total d'une production, ou à la vente prématurée de l'entreprise.

Les raisons sous-jacentes qui poussent l'employeur à l'engagement du personnel agricole sont multiples. Il peut s'agir d'une diminution des charges de travail, d'une augmentation de la production, d'une production parallèle ou tout simplement pour se payer du bon temps.

C'est dans ce contexte que nous regarderons ensemble non pas la gestion des ressources humaines, mais la gestion de personnes œuvrant dans le milieu agricole.

Mais avant tout, une mise au point s'impose. Est-il question de gestion des ressources humaines ou de la gestion de personnes ?

Plusieurs administrateurs d'entreprises agricoles, et beaucoup trop à mon goût, parlent de gestion des ressources humaines. Ils doivent plutôt agir en tant que gestionnaire de personnes. À mon avis, un employé est plus qu'une ressource ; c'est un être humain comme vous et moi. Une ressource est quelque chose qu'on utilise, qu'on exploite, parfois à outrance. Pour moi, et j'espère pour vous tous, un employé est plus qu'une ressource, plus qu'une chose, c'est quelqu'un... un être humain. Ce que je veux souligner ici est le fait que vous avez à gérer des sentiments, des valeurs, des attitudes, des aptitudes et habiletés, des besoins et des réponses à ceux-ci, etc. Je le répète : un employé est un être humain et non pas une ressource jetable au gré de nos fantaisies.

Maintenant que cette mise au point est faite, je tiens donc à ce que vous placiez la gestion des personnes

au cœur de vos préoccupations passées, actuelles et futures. Les quelques « clins d'œil » sur la gestion des personnes dans le milieu agricole présentés ici traiteront principalement de l'embauche du personnel agricole, de l'accueil et l'initiation aux tâches, des relations de travail et la gestion du personnel, de la communication organisationnelle, de la planification du travail, de la motivation du personnel, de l'enrichissement de la tâche de l'employé et, finalement, des principes directeurs du renforcement positif.

L'EMBAUCHE DU PERSONNEL AGRICOLE

En tout premier lieu, mentionnons que l'embauche du personnel agricole représente de 6 % à 30 % du coût de production d'une entreprise selon le type d'exploitation. Il importe donc pour les administrateurs d'avoir le bon employé, à la bonne place, au bon moment et pour le plus longtemps possible.

La première démarche, quand il s'agit d'engager du personnel, consiste à planifier les besoins de main-d'œuvre. Dans un premier temps, il faut identifier les orientations de l'entreprise. Par la suite, il faut faire la description et la définition de l'emploi, planifier le recrutement du personnel puis, finalement, enclencher le processus de sélection du personnel.

1- Les orientations de l'entreprise

Les éléments clés	Les principaux points à considérer
Les types de production	Étudier les productions actuelles et à venir - évaluation de la somme de travail exigée par type de production - période (jour, semaine, mois, saison)
Le type de ferme	Énoncer les objectifs de l'entreprise Établir les échéanciers
L'essor technologique	Prévoir les virages technologiques Connaître les coûts d'investissement
L'évaluation du besoin de la main-d'œuvre	Connaître le nombre d'employés pour atteindre les objectifs fixés Savoir le moment de l'engagement de tel ou tels employés

La capacité de répondre à l'ensemble des besoins humains

Répondre aux différents besoins :

- d'actualisation de soi (de défis, d'utilisation maximum de son potentiel, etc.)
- d'estime de soi et des autres (prénom, titre, consultation, fête, prime au rendement, etc.)
- social (activités récréatives, etc.)
- de sécurité (sécurité physique, d'emploi, salaire progressif, etc.)
- physiologique (salaire de base, etc.)
- de pouvoir (expertise nouvelle), pouvoir décisionnel (responsabilités, marge de manœuvre, etc.)

2- La description et la définition de l'emploi

À cette étape de la planification, il est essentiel de préparer une « description de l'emploi ». Ces descriptions et définitions de l'emploi doivent inclure l'objectif clair et détaillé de chaque emploi, en spécifiant les principales tâches et responsabilités, ainsi que les exigences (études et expériences antérieures) pour chacun des emplois.

En planifiant et en prévoyant vos besoins de personnel, vous trouverez les employés dont vous aurez besoin pour atteindre les objectifs de votre entreprise. Grâce à vos descriptions et définitions d'emploi, vous aurez une meilleure idée des candidats requis pour atteindre les objectifs fixés.

3- Le recrutement du personnel

À ce stade, il s'agit d'identifier les endroits les plus susceptibles de vous fournir rapidement le plus de candidats pour procéder à la présélection. On reconnaît deux principales sources : le personnel en place (ex. : membres de la famille, employés sur place) et les sources extérieures à la ferme (ex. : agence de placement, publicité dans les journaux, organismes, associations professionnelles, le Service de main-d'œuvre agricole du Canada (SMAC) de l'UPA).

4- Le processus de sélection du personnel

Le processus de sélection du personnel consiste à choisir parmi les candidats celui qui satisfait le mieux aux exigences de l'emploi. Le but est d'éliminer certaines candidatures, afin de restreindre votre choix à un certain nombre de candidats qualifiés.

Les différentes étapes du processus de sélection sont la présélection, l'entrevue de sélection, l'évaluation du candidat, la vérification des références et la décision finale d'embauche. À chacune des étapes du processus, certains points doivent être considérés. Il serait beaucoup trop long de les énumérer tous ici. Qu'il me suffise de vous dire qu'il est important de répondre à ces quelques questions.

Qu'est-ce que je veux comme employé ?

Il est important d'élaborer le profil de l'employé recherché. Ce profil doit tenir compte des différents éléments contenus dans l'offre de service dont le niveau d'études, l'expérience de travail, les diverses habiletés techniques, etc.

Comment faire pour cerner la compétence du candidat en entrevue ?

Lors de l'entrevue de sélection, en plus de l'offre de service complétée par le candidat, un autre outil s'avère très précieux : le guide de l'entrevue de sélection. Ce guide renferme des questions pertinentes sur les différentes expériences de travail du candidat, dont les raisons des changements d'emploi dans le passé, sur la personnalité du candidat, dont ses attitudes face à l'emploi et ses habitudes de travail, sur ses objectifs de carrière à court et long termes, etc. Pour cerner d'avantage la compétence du candidat, il est aussi recommandé de faire des mises en situation concrètes et spécifiques concernant les tâches auxquelles le candidat fera face éventuellement. Vous pouvez, par exemple, poser des questions pour connaître le niveau des connaissances théoriques et pratiques exigées par l'emploi postulé.

Dans le but de prévenir certaines formes de discrimination dans le processus de sélection, l'article 18.1 de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec interdit de demander spécifiquement, dans un formulaire ou lors d'une entrevue, des renseignements personnels, comme si la candidate est enceinte ou a l'intention d'avoir des enfants, si le candidat est locataire ou propriétaire, s'il est marié, séparé, divorcé, etc. Le seul fait de poser une question de cet ordre constitue une infraction à la Charte et expose l'entreprise à une poursuite. Il est à noter, par contre, que certaines interrogations à éviter dans un formulaire ou

une entrevue peuvent être posées après l'embauche pour, par exemple, pour des questions d'imposition ou d'établissement des avantages sociaux.

Comment évaluer mes candidats potentiels ?

À l'aide de votre profil du candidat recherché, des offres de service complétées par vos candidats, des éléments observés lors de vos entrevues de sélection, vous avez des renseignements de base pour retenir certains candidats et éliminer les autres. Il est très important que vos critères de sélection soient réalistes et se rapprochent le plus à l'emploi offert. Par exemple, si un candidat a peu ou trop d'années d'expérience, cela peut engendrer chez ce dernier une baisse de motivation à moyen ou long terme. Donc, vous devez faire tout votre possible pour engager le bon employé, au bon endroit et pour des tâches bien spécifiques.

Quoi vérifier chez ses anciens employeurs ?

Avant d'arrêter votre choix définitif sur un candidat, il est recommandé de faire évaluer ce candidat par ses anciens employeurs. Bien entendu, avant d'entreprendre cette démarche, vous devez préalablement avoir obtenu la permission du candidat. Cette évaluation peut se faire par courrier ou par téléphone. Les éléments d'évaluation tournent principalement autour de la qualité et du volume du travail, de la personnalité, de l'assiduité au travail, de l'ordre, de la fiabilité du candidat, etc.

L'ACCUEIL ET L'INITIATION AUX TÂCHES

L'accueil

L'accueil d'un nouvel employé mérite une attention particulière. Lors de l'entrevue de sélection, ce dernier s'est fait une idée sur vous et votre entreprise. Pour faciliter son intégration, vous devrez prendre en considération les points suivants.

Une rencontre avec le nouvel employé (environ 1 heure)

- 1- vous asseoir avec lui et lui expliquer le rôle social et économique de votre entreprise ;
- 2- lui faire voir l'importance du rôle et des tâches qu'il accomplira ;
- 3- faire les dernières mises au point concernant la somme de travail et les conditions s'y rattachant ;

4- reprendre la description de son emploi et revoir avec lui les travaux à accomplir ;

5- établir un plan d'initiation aux tâches, avec des échéances précises quant aux évaluations.

Une visite de l'entreprise (de 2 à 3 heures)

- 1- faire visiter l'entreprise au nouvel employé (bâti-ments, équipements, etc.) ;
- 2- brosser un bref historique de l'entreprise (début, acquisition, expansion, etc.) ;
- 3- répondre à ses questions ;
- 4- le présenter, brièvement, aux personnes en place (ex. : membres de la famille, autres employés en place).

L'initiation aux tâches

L'administrateur établit, au besoin, un processus d'initiation aux travaux de son entreprise avec une échéance précise. L'employeur choisit certains travaux assujettis à une évaluation éventuelle et informe le travailleur sur les critères d'évaluation.

LES RELATIONS DE TRAVAIL ET LA GESTION DU PERSONNEL

La communication organisationnelle

Essentiellement, la communication organisationnelle est le moyen par lequel les employeurs et les employés échangent de l'information ou des idées en vue d'atteindre un ou des objectifs. En agriculture, la communication est de type informel. Selon les entreprises agricoles, la communication se fait sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, saisonnière ou annuelle. J'ai connu deux frères qui, à chaque matin avant de travailler sur leur entreprise agricole, se réunissaient dans la laiterie et discutaient, entre autres, du travail fait et de celui à accomplir. Ils planifiaient donc ensemble leur travail. Pour avoir une communication organisationnelle efficace, il est impératif que les messages soient exprimés dans un langage compréhensible. Dans cette optique, trop de jargons ou de jurons ne devraient pas avoir leur place.

Le message demande également une communication bilatérale (dans les deux sens), afin de permettre une compréhension adéquate du message par les deux

personnes impliquées. De plus, une des erreurs fréquemment rencontrées dans la communication entre deux ou plusieurs personnes est la non-vérification du message. Souvent, par manque de temps, nous ne demandons pas aux receveurs ce qu'ils ont compris des messages que nous sommes en train de leur livrer.

La planification du travail

La planification du travail doit englober une ou des actions observables ou non devant être accomplies dans le futur. Elle est indispensable à toute organisation en vue d'atteindre, d'une manière ordonnée, les objectifs visés. Elle revient somme toute à de la prévoyance.

Il s'agit en fait d'élaborer des plans d'action, motivants et réalistes, c'est-à-dire d'identifier :

- les responsables = le qui va faire
- les endroits = le où faire
- les objectifs = le pourquoi faire
- les étapes = le comment faire
- les actions = le quoi faire
- les ressources = le qui ou quoi va faire
- les échéances = le quand faire

Les plans d'action et la description de l'emploi constituent des outils de gestion importants pour réaliser la planification de travail. Pour ceux qui ont suivi le cours gestion du temps, vous savez qu'il est très important de prévoir une liste d'activités de remplacement, en cas d'imprévu.

La motivation du personnel

Comme vous le savez sans doute déjà, il est très important d'avoir du personnel motivé. Par contre, comment pourrait-on motiver des employés dans le milieu agricole ?

Certains administrateurs répondent efficacement aux différents besoins humains. Je vous présente ici différents types de réponses. Certaines réponses entraînent des déboursés (récompenses intrinsèques), d'autres ne coûtent rien ou presque, souvent juste un peu de temps, mais elles peuvent rapporter beaucoup avec le temps (récompenses intrinsèques).

Les réponses qui coûtent des « \$ »

Les bénéfices marginaux (salaire indirect)

- rafraîchissement,
- vacances payées,

- congés fériés payés,
- congés de maladie,
- congés de maternité ou de paternité,
- logement à prix modéré,
- allocation de transport,
- espace de terrain pour un potager,
- utilisation du véhicule de ferme (motoneige, tout terrain, camion),
- repas en commun et aménagement d'une cafétéria,
- police d'assurance-vie,
- bois de chauffage,
- frais de déplacement, de représentation,
- frais de formation,
- bague, montre, plaque de mérite,
- gilet avec le nom et le logo de l'entreprise,
- publication dans un journal,
- billets de spectacle,
- activités récréatives.

La paie (salaire direct)

- concurrentielle,
- selon ce que vaut l'employé,
- primes au rendement,
- primes de fin d'année,
- participation aux bénéfices,
- accession à l'actionnariat.

Les réponses qui ne coûtent « rien » ou presque

- sourire et non pas rire de lui ;
- appeler l'employé par son prénom et non pas par son nom ou surnom ;
- placer sa photo avec son titre à la vue du public ;
- souligner sa date d'anniversaire, une naissance, une épreuve ;
- complimenter, féliciter ou reconnaître, verbalement, les efforts de l'employé, sans penser qu'il va nous demander une augmentation salariale ou la camionnette en retour ;
- affecter l'employé à une tâche particulière (qu'il aime ou un défi à surmonter) ;
- consulter l'employé sur un problème particulier, surtout dans ses champs de compétence ;
- faire la rotation des tâches de manière juste et équitable ;
- donner régulièrement des rétroactions et les baser sur des faits précis, des comportements observables.

L'enrichissement de la tâche de l'employé

- 1- Supprimer certains contrôles tout en maintenant une responsabilité ;
- 2- accroître la responsabilité de l'employé face à son travail ;
- 3- confier à l'employé la responsabilité d'une unité de travail complète (module, atelier, section, etc.). Par exemple, dans le milieu agricole, être responsable de la régie du troupeau, des champs, de la machinerie ;
- 4- augmenter la marge de manœuvre de l'employé face à son travail ; liberté dans le travail ;
- 5- remettre directement à l'employé, et non à son supérieur, des rapports périodiques ;
- 6- ajouter des tâches plus complexes et qui sont nouvelles pour l'employé ;
- 7- assigner à l'employé des tâches particulières ou spécialisées afin de lui permettre de devenir expert dans certains domaines.

LE RENFORCEMENT POSITIF : LES PRINCIPES DIRECTEURS

Notons dès le départ qu'il est important de faire du renforcement positif. Afin que l'attribution de récompenses extrinsèques produise les effets escomptés dans une optique de renforcement positif, le gestionnaire des personnes dans le milieu agricole doit :

- 1- définir clairement les comportements souhaités, c'est-à-dire déterminer les comportements ou les tâches qui inciteront chaque employé d'une unité de travail à participer aux objectifs de l'entreprise ;
- 2- dresser une liste des récompenses servant de renforcement positif pour l'employé ;
- 3- connaître les différences individuelles en matière de récompenses extrinsèques afin de savoir quelle sera leur valeur aux yeux de chaque employé ;
- 4- indiquer à chacun ce qu'il doit accomplir pour avoir droit à une récompense en veillant à lui fixer des objectifs précis et à l'informer de la qualité de son rendement ;
- 5- attribuer les récompenses extrinsèques en fonction du comportement souhaité et immédiatement après son apparition, et s'assurer que la récompense n'est accordée que s'il y a eu manifestation du comportement souhaité ;
- 6- utiliser judicieusement les programmes de renforcement afin que les récompenses aient pleinement valeur de renforcement positif.

L'évaluation du rendement du personnel

Pour déterminer la valeur d'un employé ou son efficacité à accomplir son travail, vous devez faire une estimation non seulement quantitative mais aussi qualitative du rendement de cet employé. Cette estimation, aussi appelée « l'évaluation du rendement », permettra de déterminer le salaire qu'un employé devrait recevoir et de lui faire connaître vos réactions quant à la façon dont il accomplit son travail.

L'approche à privilégier est de type formel et systématique afin d'évaluer objectivement le rendement des employés. Par formel, on entend, dans un endroit spécifique (ex. : votre bureau) et sur une base périodique (ex. : un fois par mois). Systématique renvoie à une évaluation basée sur des faits concrets et spécifiques (ex. : des objectifs de rendement atteints ou non, des comportements observables désirés ou non). Lors de cet entretien, il est possible de suggérer des façons d'améliorer son rendement ou d'indiquer des comportements observables désirés de votre part. Finalement, il est indispensable d'assurer un suivi à la suite de cette évaluation de rendement, surtout si des comportements sont à modifier.

L'importance des relations humaines

Un dernier point porte sur les relations humaines. Inutile de vous prouver l'importance d'avoir de bonnes relations humaines. Créer un bon climat de travail devrait être une préoccupation de tous les instants. Plus vous vous impliquerez dans la gestion des personnes, plus ce sera payant pour vous, que ce soit administrativement, techniquement ou humainement.

CONCLUSION

L'être humain est beaucoup plus complexe que compliqué. Il est parfois compliqué d'apprendre l'utilisation d'un traitement de texte sur un ordinateur. Par exemple, comment faire pour souligner un mot déjà écrit dans un texte. Ce problème, souligner un mot dans un texte, peut vous paraître compliqué. Par contre, pour ceux qui connaissent la façon de faire, la marche à suivre n'est pas compliquée, voire simple. Si vous respectez, à la lettre, la marche à suivre que je vais vous dicter, sur le Word Perfect version 5.1, je peux vous assurer que votre mot sera souligné :

- 1- amener le curseur au début du mot (à l'aide des flèches),
- 2- faire (Alt-F4),

3- atteindre la fin du mot avec le curseur (à l'aide d'une des flèches),

4- peser sur (F8) et... le tour est joué ; le mot est souligné.

Par contre, dans le cas de l'être humain, à cause de sa complexité, il n'y a pas qu'une seule marche à suivre, une seule façon de faire pour motiver les employés d'une entreprise agricole.

Ce que je déplore est le fait que beaucoup trop d'administrateurs croient que pour avoir des employés motivés et productifs, il suffit de les payer, de leur donner de gros salaires. C'est une des croyances fortement enracinée et trop répandue à mon humble point de vue, de croire qu'il n'y a que l'argent qui motive une personne, que l'argent est le nerf de la guerre. L'argent est certes important pour tous les travailleurs, mais bien mal connaître la motivation humaine que de la réduire à cela. D'autres croyances véhiculent qu'avec l'argent on peut tout acheter, même l'amour pour certains, tout demander ou tout faire exécuter, n'importe quelle tâche, aux employés, ou encore, croire qu'on peut les exploiter comme une ressource matérielle et les congédier n'importe quand comme une matière jetable.

Pour moi, il s'agit là d'une vision très limitée et simpliste de la gestion des personnes dans le milieu agricole. J'espère qu'un bon matin, un de vos employés ne

verra pas à la place de votre visage un signe de piastre ou encore qu'il ne deviendra pas frustré, car si tel est le cas, sa frustration le conduira peut-être à briser, volontairement, vos équipements. Donc, si vous êtes un de ces administrateurs remplis de préjugés, de croyances non fondées, vous courez à des pertes financières à plus ou moins long terme. Je le répète : un employé est une personne complexe qui, en plus de l'argent, exprimera d'autres besoins et exigera d'autres types de réponses à ceux-ci. Aussi, on est souvent porté à croire qu'il existe des recettes magiques lorsqu'il s'agit de gérer du personnel. Il n'y a pas qu'une seule façon de faire qui convienne à tout le monde. Par exemple, pour souligner les efforts, les comportements ou le rendement, un employé préférera recevoir des félicitations, l'autre une fin de semaine de congé, et un autre aimerait avoir l'autorisation de prendre votre camionnette.

RÉFÉRENCES

Hellriegel, D., J.W. Slocum et R.W. Woodman. 1992. Management des organisations. Traduction par Michèle Truchan-Saporta, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.

La gestion des ressources humaines. Cours préparé par le Service de l'éducation des adultes du Collège de Matane et l'UPA Bas Saint-Laurent.

