

Gestion des ressources humaines pour les exploitations agricoles

au Manitoba



Gestion des ressources humaines pour les exploitations agricoles au Manitoba

La façon la plus sûre d'atteindre un objectif opérationnel consiste à établir un plan. Les agriculteurs du Manitoba qui connaissent le succès sont des gens d'affaires qui se fixent des objectifs. Ils disposent de plans d'entreprise à court terme et à long terme qui sont flexibles et bien définis, et qu'ils surveillent régulièrement.

Que vous soyez en train de démarrer votre exploitation agricole, de la faire prospérer ou de la transmettre, il vous faut un plan d'entreprise solide. Agriculture, Alimentation et Initiatives rurales Manitoba peut vous aider à établir un plan gagnant.

La gestion des ressources humaines (RH) est un élément important du rendement d'une exploitation agricole. Pour avoir une exploitation agricole à rendement élevé, il vous faut des employés également à rendement élevé. Servez-vous du présent document pour connaître les éléments importants d'un plan efficace de RH, pour vous familiariser avec des études de cas et pour faire des exercices qui vous aideront à établir et mettre en place un plan de RH de qualité pour votre exploitation agricole.

Avis de droit d'auteur

Copyright © 2012, gouvernement du Manitoba. Tous droits réservés. Le gouvernement du Manitoba est propriétaire du droit d'auteur de tout le contenu du présent manuel, à moins d'indication contraire.

Protection des marques de commerce

Certains noms, graphiques, logos, icônes, maquettes, mots, titres ou phrases utilisés dans le présent manuel pourraient constituer des marques de commerce ou des marques de service d'Agriculture, Alimentation et Initiatives rurales Manitoba, du gouvernement du Manitoba ou de tiers. L'affichage de marques de commerce dans le manuel ne signifie pas qu'une licence quelconque a été attribuée. Toute copie ou modification non autorisée des marques de commerce ou du contenu ci-inclus peut s'avérer une violation de la loi fédérale ou de la common law, des lois du droit des marques ou des droits d'auteur, et pourrait entraîner une action en justice.

Avertissement

Les renseignements contenus dans le présent manuel sont fournis uniquement à titre d'information. Ils n'ont pas pour but de remplacer des conseils professionnels et ne devraient pas être considérés comme tels. Les utilisateurs du manuel devraient consulter leurs conseillers professionnels afin de déterminer si les renseignements ci-inclus s'appliquent à leur propre situation.

Bien que l'information contenue dans ce manuel ait été préparée et compilée avec soin, le gouvernement du Manitoba et ses ministres, fonctionnaires, employés et mandataires ne font aucune déclaration, expresse ou implicite, quant à son exactitude, sa pertinence, son degré d'exhaustivité et sa fiabilité. Cette information pourrait aussi être modifiée ou mise à jour sans préavis. Le gouvernement du Manitoba et ses ministres, fonctionnaires, employés et mandataires ne pourront être tenus responsables envers quelque personne, organisme ou entité que ce soit, de tout type de dommages pouvant résulter de l'utilisation de l'information contenue dans le manuel.

Restrictions en matière d'utilisation

Il est interdit de modifier, de reformuler, d'adapter, de transformer, de retoucher, de changer ou de désassembler le présent manuel ou d'exploiter commercialement son contenu, sans l'autorisation écrite préalable du gouvernement du Manitoba. Veuillez envoyer vos demandes d'approbation à l'adresse suivante :

Agriculture, Alimentation et Initiatives rurales Manitoba, 1129, avenue Queens, Brandon (Manitoba) R7A 1L9.

Lois applicables

L'utilisation de ce manuel et tout différend pouvant s'y rapporter seront régis, interprétés et mis en application conformément aux lois du Manitoba (Canada).

La présente publication peut être consultée sur demande sous diverses formes.

Also available in English.

Introduction

Le présent guide est conçu pour servir d'outil de gestion des ressources humaines et devrait permettre à votre exploitation d'être productive et profitable, grâce à une équipe fiable, engagée et également productive – que vos employés soient, ou non, des membres de votre famille.

À mesure que votre exploitation va prospérer, vous n'allez plus pouvoir compter sur les membres de votre famille ni sur vos amis, ni sur le défilé perpétuel des employés – surtout si vous travaillez sept jours sur sept à un rythme de plus en plus soutenu pour assurer l'efficacité et le rendement de votre exploitation.

Pour que votre exploitation soit à rendement élevé, il vous faut des employés également à rendement élevé. Sans eux, vous mettez votre exploitation en péril.

Dans le présent guide, nous employons le terme « employés » pour désigner les membres de votre famille et les autres personnes qui travaillent dans votre exploitation.

Ressources humaines (RH)

On utilise officiellement l'expression « ressources humaines » pour parler du sujet dont il est question dans le présent document. Cette expression couvre beaucoup plus que le simple recrutement. Elle englobe la gestion des membres de la famille et des autres membres du personnel, du personnel à temps plein et à temps partiel, des employés saisonniers - ainsi que les politiques et pratiques correspondantes.

Dans une exploitation agricole, les gens sont tout aussi importants que la météo, les prix et la technologie. Vous devez donc soigneusement prêter attention à vos ressources humaines, car elles ont des répercussions sur la plupart des décisions que vous prenez en matière de production, de finances et de marketing.

Que vous exploitiez une petite ferme ou une grande société, pour assurer le succès de votre entreprise, vous devez adopter un programme de ressources humaines qui est efficace et bien défini, et qui porte notamment sur le recrutement et le maintien en poste d'employés motivés et à rendement élevé.

Au sujet de ce guide

Ce guide va vous permettre de vous informer sur les aspects importants d'un plan efficace de RH, de lire des études de cas portant sur des exploitations agricoles réelles aux prises avec des problèmes de RH, et de disposer de quelques outils précieux qui vous aideront à mettre en place un plan de RH de qualité pour votre exploitation.

En suivant les conseils de ce guide et en vous servant des outils présentés, vous pouvez :

- 1 diminuer le roulement du personnel;
- 2 améliorer la qualité des gens que vous embauchez;
- 3 disposer d'un plan de RH qui a des effets positifs directs sur votre entreprise.

Vous bénéficierez ainsi d'une équipe solide, motivée et qualifiée qui travaillera avec vous et votre famille pour gérer les risques de votre exploitation et donner à celle-ci un avantage concurrentiel.

Icônes utilisés dans ce guide

Ce guide renferme des icônes destinés à vous signaler des renseignements, des formulaires et des exemples particulièrement utiles :



EXERCICE : Cet icône renvoie à un formulaire ou à un exercice destiné à vous aider dans la gestion des RH.

Un exemplaire vierge est prévu pour certains formulaires et exercices et il figure dans les annexes à la fin du guide.



EXEMPLE : Cet icône renvoie à un exemple qui explique davantage et illustre la gestion des RH.



ÉTUDE DE CAS : Cet icône renvoie à un exemple d'exploitation agricole réelle ayant été aux prises avec un problème de RH semblable et il explique de quelle façon le problème a été résolu.

Un exemplaire vierge est prévu pour certains exemples et il figure dans les annexes à la fin du guide.

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1

Autoévaluation	1
Les ressources humaines, qu'est-ce que c'est?	2
Pourquoi faut-il prévoir un système de gestion des ressources humaines pour votre exploitation?	2
Ai-je vraiment besoin d'un plan de ressources humaines pour mon exploitation?	2
L'autoévaluation des ressources humaines, qu'est-ce que c'est?	3
Les quatre étapes de l'autoévaluation et l'établissement des priorités de votre exploitation agricole en matière de RH	4

CHAPITRE 2

Donner une identité à votre exploitation	9
Établissement d'une identité pour votre exploitation agricole	9

CHAPITRE 3

Recrutement	15
Le recrutement, qu'est-ce que c'est?	15
Comment recruter?	16
Comment recruter des membres de ma famille?	16
Stratégie de recrutement	17

CHAPITRE 4

Embauchage	25
L'embauchage, qu'est-ce que c'est?	25
Embaucher des membres de la famille?	26
Les quatre étapes du processus d'embauchage	26

CHAPITRE 5

Orientation et formation des nouveaux employés	35
L'orientation et la formation des nouveaux employés, qu'est-ce que c'est?	36
Comment se sentent les nouveaux employés qui arrivent dans votre ferme pour y travailler?	36
Planification du programme d'orientation et de formation de vos nouveaux employés	37
L'orientation et la formation sont-elles nécessaires pour les membres de ma famille?	39

CHAPITRE 6

Communication	41
La communication, qu'est-ce que c'est?	42
Quelque chose ne va pas – mauvaise communication	43
Comment communiquer avec un membre de la famille?	43
Quel est votre style de communication?	44
Façons d'intégrer la communication dans votre exploitation	45
Quel type de communicateur êtes-vous?	47

CHAPITRE 7

Motivation des employés	49
Quelles sont les caractéristiques des employés motivés?	50
Faites connaissance avec vos employés	50
Qu'est-ce qui motive et démotive un employé?	51
Façons de motiver les employés	52
Motivation et gestion du rendement.....	52

CHAPITRE 8

Manuels important, manuels de l'employé et manuels des procédures normalisées d'exploitation (PNE).....	55
Ai-je besoin d'un manuel de l'employé et d'un manuel des PNE pour les membres de ma famille?.....	56
Manuel des PNE – par où commencer?	58

CHAPITRE 9

Résoudre les conflits entre employés.....	61
Comprendre les conflits entre employés	61
Comment gérer les conflits entre employés?	62
Comment gérer un conflit dans lequel un membre de ma famille est impliqué?	65

CHAPITRE 10

Résoudre efficacement les problèmes de discipline	67
Traiter les problèmes de rendement des employés.....	67
Réfléchissez avant de discipliner	67
Encadrer l'employé avant de prendre une mesure disciplinaire	69
Mise en œuvre d'une procédure disciplinaire progressive	70

Félicitations	73
----------------------------	-----------

Les piliers du programme de RH de votre exploitation agricole.....	75
---	-----------

Glossaire.....	77
-----------------------	-----------

Annexes.....	79
---------------------	-----------

Pourquoi faut-il évaluer les ressources humaines de votre exploitation?

L'autoévaluation des RH vous aide à déterminer et à mesurer ce qui suit :

- ce que vous faites en ce moment (sur le plan des ressources humaines) et si vous devez continuer de cette façon;
- ce que vous ne faites pas en ce moment (sur le plan des ressources humaines) et si vous devez l'entreprendre.

Étant donné que les RH ont considérablement évolué dans l'industrie agricole ces quelques dernières années, il est important de comprendre ce que vous faites correctement dans votre exploitation et ce que vous devez améliorer (ou entreprendre).

L'autoévaluation est importante pour remédier aux lacunes, décider d'embaucher ou de maintenir en poste des employés et adopter un plan de RH efficace pour votre exploitation.

Sur quoi porte ce chapitre?

Ce chapitre porte notamment sur ce qui suit :

- Les ressources humaines, qu'est-ce que c'est?
- Pourquoi faut-il mettre en place un système de gestion des ressources humaines dans votre exploitation?
- Mon exploitation a-t-elle vraiment besoin d'un système de gestion des ressources humaines?
- L'autoévaluation des ressources humaines, qu'est-ce que c'est?
- Le processus, expliqué par étape, permettant d'évaluer les RH de votre exploitation et d'établir vos objectifs prioritaires dans ce domaine.

À l'aide du questionnaire prévu à cet effet, vous effectuerez une autoévaluation des RH de votre exploitation pour mieux comprendre leurs points forts et leurs points faibles.

Qu'est-ce que cela m'apportera?

Lorsque vous aurez effectué l'exercice de cette section, vous disposerez des renseignements nécessaires pour améliorer vos méthodes et votre plan de RH, de façon que votre exploitation soit un endroit où les gens veulent venir et rester travailler.

Lorsque vous aurez lu ce chapitre et effectué l'exercice de cette section, vous aurez une meilleure idée des éléments sur lesquels vous devez vous concentrer pour établir un plan efficace de RH et pour attirer, recruter, motiver et conserver des employés.

Les ressources humaines, qu'est-ce que c'est?

Les ressources humaines (RH), c'est la fonction professionnelle qui consiste à gérer les gens d'une organisation en prévoyant toutes sortes d'activités, de politiques et de méthodes destinées à établir, utiliser, conserver et retenir le nombre approprié d'employés et les compétences nécessaires pour atteindre les buts et objectifs de votre exploitation.

Vous pouvez gérer les ressources humaines dans votre exploitation en établissant un plan à cet effet. Un tel plan peut notamment prévoir ce qui suit :

- le recrutement et la sélection des employés;
- la formation et le perfectionnement;
- la structure organisationnelle (liens hiérarchiques, compétences et connaissances professionnelles);
- les relations de travail (conformité aux lois et règlements);
- la gestion du rendement des employés et la planification de la succession;
- les relations humaines (discipline, gestion du rendement, gestion des plaintes, counseling et encadrement);
- les avantages sociaux des employés;
- la santé et la sécurité;
- les communications avec les employés;
- la planification stratégique;
- la gestion des dossiers des employés.

Pourquoi faut-il prévoir un système de gestion des ressources humaines pour votre exploitation?

Des employés compétents et productifs sont la clé du succès et de la rentabilité de votre exploitation agricole. Le système de gestion des ressources humaines vous aide à sélectionner, à attirer et à maintenir en poste les employés en les dirigeant convenablement et efficacement, et en les adaptant aux buts et objectifs de votre exploitation.

Ai-je vraiment besoin d'un plan de ressources humaines pour mon exploitation?

Quelle que soit leur taille ou leur structure, toutes les entreprises tirent avantage d'un système de gestion des RH. L'essentiel est de concevoir et de mettre sur pied un plan efficace dans ce domaine.

Où en êtes-vous dans votre plan de ressources humaines? L'évaluation ci-après va vous aider à déterminer si votre programme actuel est efficace ou s'il comporte des lacunes auxquelles il faut remédier.

L'autoévaluation des ressources humaines, qu'est-ce que c'est?

L'évaluation des RH porte sur les politiques, procédés, moyens de consigner les données et méthodes en place dans une exploitation, et elle permet de veiller à l'efficacité du plan de ressources humaines et de déterminer les domaines à améliorer.

L'évaluation des RH peut aider à évaluer ce qui suit :

- le processus de recrutement;
- le maintien en poste des employés;
- la formation;
- la rémunération des employés;
- la gestion et les relations avec les employés;
- les méthodes ou pratiques qui ont des répercussions sur le personnel de l'organisation.

Vous devriez effectuer une autoévaluation des RH chaque année pour déterminer si vous avez assez de main-d'œuvre et si vous la gérez efficacement – depuis le recrutement jusqu'à la fin de la période d'emploi.

Le processus vous permet d'avoir une idée générale de l'état actuel de vos RH, de le modifier ou de l'améliorer et d'envisager l'avenir. Il aide aussi à prévenir les problèmes d'employés qui risquent d'avoir des conséquences directes sur la rentabilité de votre exploitation.

En gérant vos employés, vous donnez un avantage concurrentiel à votre entreprise, surtout dans le cas d'une main-d'œuvre et de compétences limitées. En évaluant l'efficacité de vos pratiques courantes en matière de RH, vous pouvez attirer et retenir non seulement des travailleurs qualifiés mais aussi les meilleurs employés.

Les quatre étapes de l'autoévaluation et l'établissement des priorités de votre exploitation agricole en matière de RH



EXERCICE : Prenez quelques instants pour effectuer l'exercice ci-dessous. Il vous aidera à déterminer dans quels domaines votre exploitation fonctionne bien et dans lesquels il faut apporter des améliorations en ce qui concerne le recrutement et le maintien en poste de vos employés. Vous trouverez un formulaire vierge dans l'annexe à la fin de ce guide.

Première étape : Remplissez le formulaire d'autoévaluation

IMAGE (RÉPUTATION) DE VOTRE EXPLOITATION	OUI	NON
Notre ferme est considérée comme un excellent lieu de travail dans notre communauté et dans l'industrie agricole.		
Si quelqu'un interrogeait l'un de nos employés actuels ou anciens, celui-ci dirait des choses positives sur le travail à la ferme.		
Nos vendeurs, fournisseurs et clients ont de bonnes choses à dire sur notre exploitation et nos employés.		
Nous encourageons nos employés à assister à des manifestations et salons agricoles, et à faire la promotion de l'exploitation.		
Chaque année, nous faisons un sondage sur la satisfaction des employés pour savoir ce qu'ils pensent de leur travail chez nous.		
Nombre total de « oui » et de « non » :	<input type="text"/>	<input type="text"/>

RECRUTEMENT	OUI	NON
Nous sommes toujours à l'affût de futurs employés.		
Nous savons en quoi une « mauvaise recrue » a une incidence directe sur notre rentabilité.		
Nous nous servons des médias sociaux pour attirer les gens.		
Nous versons des primes aux employés qui nous recommandent de nouveaux employés.		
Nous sommes prêts à former un candidat qui ne s'y connaît pas en agriculture et qui n'a pas d'expérience dans cette industrie.		
Nombre total de « oui » et de « non » :	<input type="text"/>	<input type="text"/>

SÉLECTION	OUI	NON
Pour embaucher du personnel, nos décisions ne reposent pas seulement sur l'entrevue et la vérification des antécédents et des références.		
Plus d'une personne de l'exploitation participe à l'entrevue d'un candidat.		
Plus d'une personne de l'exploitation participe à la sélection définitive du candidat qui sera retenu.		
Pour assurer l'efficacité de nos entrevues, nous posons des questions axées sur le comportement. (Si vous ne savez pas très bien de quoi il s'agit, sélectionnez « Non »).		
Notre régime de rémunération et d'avantages sociaux est personnalisé pour répondre aux besoins de chaque employé.		
Nombre total de « oui » et de « non » :	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ORIENTATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS	OUI	NON
Nous disposons d'un programme officiel d'orientation des nouveaux employés.		
Nous nous efforçons de faire une très bonne première impression pendant la première semaine de travail d'un nouvel employé.		
Notre façon de former les nouveaux employés vise à instiller des valeurs et pas seulement à apprendre des méthodes.		
Tous les membres de notre équipe et de notre famille font en sorte que l'expérience du nouvel employé soit positive.		
Nous prévoyons une réunion au bout de 30 jours pour vérifier que le nouvel employé est toujours motivé dans son travail et fier de travailler pour nous.		
Nombre total de « oui » et de « non » :	<input type="text"/>	<input type="text"/>

GESTION ET LEADERSHIP	OUI	NON
Tous nos gestionnaires et superviseurs possèdent la formation et l'expérience nécessaires pour être des leaders efficaces.		
Nos gestionnaires et superviseurs réussissent très bien à motiver les employés.		
Nous tenons régulièrement des réunions du personnel qui sont productives et informatives.		
Nous récompensons les gens – pas nécessairement avec de l'argent – pour leur dévouement exceptionnel.		
Chaque année, nos employés évaluent la performance de leur gestionnaire ou superviseur en matière de leadership.		
Nombre total de « oui » et de « non » :	<input type="text"/>	<input type="text"/>

CONSERVATION DU PERSONNEL	OUI	NON
Nous nous efforçons de créer un environnement qui limite le roulement du personnel.		
Nous avons des stratégies en place pour éviter de perdre nos bons employés.		
Nous menons des entrevues de fin d'emploi avec les employés qui partent, de façon qu'ils expliquent librement les motifs de leur départ.		
Nous aidons nos employés à atteindre leurs objectifs personnels et professionnels.		
Nous nous réunissons régulièrement (au moins une fois par an) avec chaque employé pour parler de ses objectifs professionnels.		
Nombre total de « oui » et de « non » :	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Deuxième étape : Analyse des résultats

Calculez vos totaux, c'est-à-dire le nombre de réponses positives dans chaque catégorie.

CATÉGORIE	NOMBRE TOTAL DE RÉPONSES POSITIVES
Image de votre exploitation	
Recrutement	
Sélection	
Orientation des nouveaux employés	
Gestion et leadership	
Conservation du personnel	
Nombre total de réponses positives :	

Félicitations, vous venez d'évaluer les priorités de RH de votre exploitation. Si vous avez obtenu :

- **25 réponses positives ou plus** : votre programme de RH est satisfaisant et peut vous qualifier d'employeur de choix.
- **24 réponses positives ou moins** : votre plan de RH présente des éléments ayant besoin d'être améliorés.

CONSEIL : Même si vous avez enregistré au moins 25 réponses positives, vous devriez vous efforcer d'en obtenir une pour chaque question de façon à pouvoir embaucher et conserver des employés du mieux que vous pouvez.

Vous trouverez ci-après une liste de ce qui est nécessaire pour atteindre vos objectifs et devenir un employeur de choix.

- **Reconnaître et récompenser convenablement le personnel** : faire régulièrement des commentaires aux employés sur leur rendement, les possibilités d'avancement, les accomplissements et les domaines à améliorer, et les récompenser pour leur bon travail.
- **Équilibre travail-vie personnelle** : permettre aux employés de trouver un équilibre entre le travail et les autres aspects de leur vie.
- **Respect** : être à l'écoute des employés et les inviter à faire des commentaires et des suggestions.
- **Engagement** : vous engager véritablement à travailler avec vos employés et vos clients.
- **Équité** : établir et appliquer des lignes directrices et des politiques bien définies, et les faire respecter de façon équitable, afin de traiter tous les employés avec le même égard, qu'ils soient membres de votre famille ou non.

Les deux prochaines étapes de ce chapitre vont vous aider à établir les priorités dans vos objectifs et à dresser une liste de Choses à faire pour votre plan de RH. Une fois que vous aurez défini vos priorités, les chapitres suivants vous aideront à vous concentrer sur celles qui, selon vous, peuvent être améliorées.

Troisième étape : Dressez une liste de priorités en matière de RH

Dressez une liste de priorités en vous servant des questions auxquelles vous avez répondu par « non ». Pour énoncer vos objectifs :

1. Commencez par un verbe.
2. Choisissez un seul résultat essentiel que vous voulez atteindre (assurez-vous de l'exprimer de façon qu'il puisse être mesuré et vérifié).
3. Fixez une date limite pour atteindre le résultat.

Voici deux exemples d'objectifs écrits :

Objectif	Résultat à atteindre	Date limite
« Établir une liste de contrôle	pour l'accueil des nouveaux employés	avant le 1 ^{er} juin 20XX »
Objectif	Résultat à atteindre	Date limite
« Offrir une formation aux gestionnaires	pour qu'ils soient plus compétents	avant le 15 sept. 20XX »



EXERCICE : Inscrivez vos objectifs dans le tableau ci-dessous pour entamer le processus qui fera de vous un « employeur de choix ». **Nous vous proposons deux exemples comme guide.**

Objectif à atteindre	Pourquoi faut-il l'atteindre?	Date limite?
« Établir une liste de contrôle	pour orienter et former les nouveaux employés	1 ^{er} juin 20XX. »
« Offrir une formation aux gestionnaires	pour qu'ils soient plus compétents	15 sept. 20XX. »

Quatrième étape : Dressez une liste de Choses à faire

Maintenant que vous savez quels sont vos objectifs, vous pouvez commencer à dresser une liste de « Choses à faire » pour veiller à ce que chaque objectif soit atteint.

Surveillez les progrès réalisés pour chaque objectif de façon que celui-ci soit atteint à la date prévue.



EXEMPLE : Voici un exemple de liste de Choses à faire pour vos objectifs.

OBJECTIF N° 1 : « Établir une liste de contrôle pour orienter et former les nouveaux employés avant le 1^{er} juin 20XX. »

Tâches à accomplir pour atteindre l'objectif	Responsable	Date limite	Objectif atteint
<i>Michel établira une liste de contrôle pour l'orientation des nouveaux employés</i>	<i>Michel</i>	<i>30 janv. 20XX</i>	
<i>Jolène révisera la première ébauche de la liste de contrôle avec d'autres intervenants de l'exploitation pour vérifier que tous les documents sont en place et que les principaux intervenants comprennent leurs rôles.</i>	<i>Jolène</i>	<i>1^{er} mars 20XX à l'embauche d'un nouvel employé</i>	
<i>Michel intégrera les changements éventuels apportés par Jolène et rangera la liste de contrôle dans les classeurs de l'exploitation</i>	<i>Michel</i>	<i>30 mai 20XX</i>	



EXERCICE : Consultez les formulaires en annexe (à la fin de ce guide) et servez-vous du formulaire vierge afin d'établir votre propre liste de Choses à faire pour chacun de vos objectifs.

Donner une identité à votre exploitation

Pourquoi est-il important de créer une identité et une réputation pour votre exploitation agricole?

En marketing et en publicité, on emploie le terme « marque » pour désigner l'identité et la réputation de votre exploitation agricole.

Exemples de marques populaires : Tim Hortons, John Deere et FedEx.

Tout au long de ce chapitre, nous allons parler de ce concept à l'aide des termes **identité** et **réputation**.

En donnant une identité reconnaissable à votre exploitation, vous allez pouvoir établir une relation et une réputation auprès de vos clients et de vos employés.

Votre identité et votre réputation sont des éléments essentiels à prendre en considération pour le recrutement de futurs employés. Avant de concevoir un processus et une stratégie de recrutement, il est important de savoir comment les gens perçoivent votre exploitation, comment ils la distinguent des autres et surtout, s'ils seraient prêts à travailler chez vous.

En créant une identité pour votre exploitation, vous la faites connaître. Vous aidez les gens à comprendre ce qui se passe dans votre établissement et vous envoyez un message légèrement affectif aux employés, aux fournisseurs et aux autres. Une image positive et bien définie va vous aider à recruter et à conserver vos employés.

Sur quoi porte ce chapitre?

Dans ce chapitre, vous allez vous informer sur les avantages d'une identité, effectuer un exercice destiné à vous aider à créer le profil de votre entreprise et commencer à forger une identité pour votre exploitation agricole.

Qu'est-ce que cela m'apportera?

Vous disposerez d'un profil d'entreprise que vous pourrez utiliser pour recruter du personnel et que vous pourrez inclure dans vos documents de marketing (ex. : brochures, annonces).

Établissement d'une identité pour votre exploitation agricole

L'un des éléments clés de l'identité de votre exploitation est le message (la description) que vous adressez à vos fournisseurs, à vos employés, à la communauté, à l'industrie et aux autres.

En marketing et en publicité, ce message correspond au profil ou à l'image type de votre entreprise. Voici un exemple de profil de la société John Deere :

Depuis sa création en 1837, la société John Deere a connu bien des transformations en ce qui concerne ses activités, ses produits et ses services. Qui dit changement dit opportunité. L'entreprise a toujours été ouverte

au changement. Pourtant, après toute ses transformations, John Deere est toujours au service de ceux et celles qui ont un lien avec la terre – les exploitants agricoles, les éleveurs, les propriétaires fonciers, les constructeurs et les entrepreneurs forestiers. De plus, la société n’a jamais abandonné ni oublié les valeurs essentielles de son fondateur.

Ces valeurs déterminent la façon dont nous travaillons, la qualité que nous offrons et le traitement inégalé dont vous bénéficiez en tant que client, investisseur et employé.

Au maximum, le profil de votre exploitation devrait faire un paragraphe (trois ou quatre phrases) et il devrait inclure ce qui suit :

- des renseignements utiles (ex. : données sur les produits, année de création, emplacement);
- des données personnelles concernant votre exploitation (ex. : valeurs, convictions);
- tout élément qui rend votre exploitation unique.

Lorsque vous créez le profil de votre exploitation, pensez à ce qui suit :

- les qualités ou valeurs associées à votre exploitation qui sont importantes pour vous;
- ce que d’autres personnes pensent de votre exploitation;
- ce que vous-même pensez de votre exploitation;
- les émotions et perceptions que vous suscitez, ou voulez susciter, chez les autres.

Pour établir le profil de votre exploitation, vous trouverez un exercice à la page suivante qui vous aidera dans le travail de rédaction.

Pour ce qui est du recrutement des employés, un profil (ou une description) bien défini de votre exploitation permet aux candidats de savoir pourquoi ils veulent travailler pour vous plutôt que pour l’exploitation d’à côté. Non seulement il présente des avantages sur le plan externe mais il vous aide aussi de façon interne à établir une correspondance entre votre identité, vos employés et vos décisions de gestion.



ÉTUDE DE CAS : La ferme laitière Duruisseau a toujours eu du mal à attirer des employés. Jacques, exploitant de deuxième génération, a toujours recherché des employés de la même façon que son père, c’est-à-dire en plaçant une annonce « générique » de quatre lignes dans le journal local. Malheureusement, les temps ont changé et l’approche générique ne marche plus.

Pour commencer, Jacques fait l’exercice suivant. Une fois qu’il a une bonne idée de l’identité de son exploitation, il est de nouveau prêt à tenter sa chance. Pour savoir comment il intègre l’identité de sa ferme dans son annonce, veuillez lire l’étude de cas qui figure dans la section suivante consacrée au recrutement (page 22).



EXERCICE : Dans cette section du document, vous allez définir l'identité et le profil de votre exploitation. Vous trouverez un formulaire vierge dans l'annexe de ce guide.

Pour entamer le processus, commencez par répondre aux questions ci-dessous.

Première étape : Quelle est votre personnalité?

Énumérez les cinq termes les plus importants qui décrivent votre exploitation.

1. *familiale*

2. *qualité*

3. *respect*

4. *sécurité*

5. *esprit d'équipe*

Deuxième étape : En quoi êtes-vous différent des autres?

Qu'est-ce qui fait que votre exploitation est différente des autres? Que peut-on dire de votre exploitation qu'on ne peut pas dire d'une autre?

✓ *Pour que l'exploitation soit plus efficace, nous demandons aux vendeurs de venir à la ferme expliquer les nouvelles méthodes.*

✓ *Tous les mois, nous tenons des réunions avec le personnel et les membres de la famille pour parler de nouvelles idées et nous distribuons des bons-cadeaux en récompense de la mise en application de ces idées à la ferme.*

✓ *Nous sommes soucieux de l'environnement.*

✓ *Nous prenons soin de notre bétail et veillons à ce qu'il soit traité avec respect.*

✓ *Dans chaque grange et hangar, nous avons affiché des instructions écrites pour que les mesures de sécurité et les méthodes de travail soient respectées.*

Troisième étape : Quelles sont vos valeurs?

Quelles sont les valeurs de votre exploitation ou de votre famille?

Nous attachons une grande importance à ce qui suit :

<i>L'intégrité</i>	<i>La qualité</i>
<i>Le travail bien fait</i>	<i>L'efficacité</i>
<i>La sécurité</i>	<i>Le travail acharné</i>
<i>Le bétail</i>	<i>Les clients</i>
<i>L'environnement</i>	<i>La loyauté</i>
<i>La famille et les amis</i>	

Quatrième étape : Quelle est la promesse que vous voulez faire à vos employés et à vos clients?

Qu'est-ce que votre exploitation peut honnêtement promettre d'offrir? Vous pouvez exprimer cela sous forme de slogan ou d'énoncé de mission.

Toujours offrir des produits laitiers sains et un service de qualité à nos clients, un environnement sûr à notre personnel et aux membres de notre famille, tout en les récompensant pour leur travail acharné, ainsi qu'un excellent service à la clientèle.

Cinquième étape : Comment envisagez-vous l'avenir de votre exploitation?

Que souhaitez-vous pour votre exploitation? Laissez libre cours à votre imagination et terminez la phrase suivante : « Je veux que mon exploitation soit connue – ou réputée – pour...».

Je veux que ma ferme soit connue pour être une ferme écologique qui offre des produits laitiers sains et d'excellente qualité ainsi que le meilleur service possible à ses clients.

Sixième étape : Comment s'appelle votre ferme?

Il s'agit du nom (commercial) de votre exploitation agricole ou peut-être de votre nom.

Ferme laitière Duruisseau

Septième étape : Logo

Si vous ne possédez pas encore de logo, nous vous recommandons de faire appel à un graphiste pour qu'il dessine ou conçoive un logo avec une police de caractère et une illustration originales qui correspondent à votre ferme. Un logo peut donner une identité visuelle à votre ferme.

Huitième étape : Profil de votre exploitation

En vous inspirant des réponses aux questions ci-dessus, écrivez trois ou quatre phrases qui racontent l'« histoire » de votre ferme de façon intéressante – de la façon dont vous l'expliqueriez à un étranger qui voudrait s'informer sur votre ferme.

Mes parents, qui étaient propriétaires de la ferme avant moi, estimaient qu'il fallait offrir du lait de bonne qualité à leurs clients et que la clé du succès était de travailler en équipe, de créer un milieu de travail sécuritaire et de respecter notre environnement et notre bétail. J'ai pris la relève en 2007 et je continue d'agrandir l'exploitation et d'améliorer les méthodes et la durabilité de notre ferme familiale.

Maintenant que vous avez rédigé le profil de votre exploitation, vous pouvez l'intégrer, ainsi que les éléments ci-dessus, dans vos annonces de postes, dans vos descriptions, etc., afin qu'elles soient plus attrayantes pour les candidats, les employés, les fournisseurs et les clients, et afin de mieux faire connaître l'identité et la personnalité de votre ferme.

Pourquoi le recrutement est-il important?

Comment et où vous trouvez des employés a des répercussions directes sur l'efficacité de votre équipe et de votre entreprise.

Le recrutement est le processus qui consiste à planifier, à sélectionner et à embaucher des employés. Il a pour but d'identifier et d'engager les meilleurs employés possible. Il commence d'abord par l'adoption d'une identité reconnaissable pour votre exploitation et par la mise en place au préalable d'un processus et d'une stratégie de recrutement.

Sur quoi porte ce chapitre?

Dans ce chapitre, des étapes et des exercices vont vous aider à créer une stratégie de recrutement. Cette stratégie doit notamment vous permettre de déterminer les postes à pourvoir, de rédiger des descriptions de postes et de définir vos options en matière d'annonces.

Rappelez-vous : le recrutement exige des efforts et un engagement de votre part. C'est une étape importante du processus de gestion des RH qui va vous aider à trouver de bons employés pour accroître le rendement global de votre entreprise.

Qu'est-ce que cela m'apportera?

Vous disposerez du cadre nécessaire pour planifier un processus et une stratégie efficaces de recrutement afin de trouver et d'embaucher les meilleurs employés possibles pour votre exploitation.

Le recrutement, qu'est-ce que c'est?

Pour recruter, il faut s'engager à trouver et à attirer des employés. Pour les trouver, il faut notamment les chercher, les mobiliser et les localiser.

Beaucoup d'exploitations agricoles ont des difficultés à recruter – et pensent souvent qu'elles ne peuvent pas trouver de bons employés.

Pour recruter des employés, il faut une stratégie, des efforts et un engagement. Réfléchissez de façon stratégique à ce qui suit :

- Les compétences qu'il vous faut dans votre exploitation.
- Le type de personne et de comportement qui correspondent le mieux à votre style de leadership et à la culture de votre entreprise.
- La valeur que votre entreprise offre au candidat que vous embauchez.
- Les endroits clés où diffuser les annonces d'emploi pour pouvoir trouver la bonne personne.

Le recrutement est un processus proactif plutôt que réactif. D'ailleurs, un grand nombre d'exploitants agricoles qui embauchent de façon réactive (c.-à-d. quand ils cherchent désespérément des employés pendant la saison des récoltes) se retrouvent avec de mauvaises recrues qui finissent par leur coûter de l'argent.

En embauchant de façon proactive, vous saurez quels emplois doivent être pourvus, les compétences qui sont nécessaires, les traits de personnalité qui sont importants pour un poste donné et le type de personne qui s'entendrait bien avec vous et avec votre équipe.

Comment recruter?

Le recrutement a changé au cours des dernières années, en particulier dans le milieu agricole. À mesure que les exploitations prennent de l'expansion et que certaines populations rurales diminuent, il est parfois plus difficile de trouver du personnel compétent dans un petit périmètre. Bien des compétences traditionnelles sont devenues plus compliquées.

De même, les jeunes d'aujourd'hui veulent trouver un emploi dans une entreprise qui leur offre plus qu'un chèque de paie. Servez-vous de votre profil d'entreprise et des qualités qui distinguent votre exploitation des autres pour créer des annonces d'emploi qui sont excitantes, intéressantes et attirantes. Il faut expliquer à vos employés éventuels ce que vous recherchez mais aussi ce que vous pouvez leur offrir.

Vous devez également savoir où trouver d'éventuels employés. La popularité des médias sociaux a changé la façon dont les organisations recrutent leur personnel. En apprenant à vous servir de LinkedIn, Twitter, Facebook et d'autres sites dans les médias sociaux, vous pouvez annoncer vos postes et faire la promotion de votre exploitation agricole. Nous vous conseillons de ne pas négliger la demande ni l'importance croissantes des médias sociaux en matière de recrutement.

Comment recruter des membres de ma famille?

Le recrutement des membres de votre famille est souvent plus facile, car vous connaissez déjà leur éthique du travail, leur personnalité et leur comportement.

Toutefois, quand vous recrutez des membres de votre famille, vous devez leur faire bien comprendre les compétences, les attentes et la personnalité qui sont requises pour le poste visé, pour l'exploitation et pour l'équipe. Le fait que la personne en question soit un membre de votre famille ne garantit pas du tout qu'elle possède les compétences nécessaires ni que sa personnalité correspond à la culture de votre entreprise.

Réfléchissez bien avant d'engager des membres de votre famille. Assurez-vous qu'ils correspondent au poste de travail et à la culture de votre entreprise, et qu'ils comprennent ce que vous attendez d'eux.

Stratégie de recrutement

Maintenant que vous avez créé une identité pour votre exploitation, il est temps d'élaborer une stratégie de recrutement.



EXERCICE : Pour élaborer votre stratégie de recrutement, suivez les étapes ci-dessous. Vous trouverez un formulaire vierge dans l'annexe à la fin de ce guide.

Première étape : Déterminez si vous manquez de personnel

Pour recruter des employés dans votre entreprise, il est important d'avoir en place un processus permanent. Si vous attendez le dernier moment pour embaucher quelqu'un, vous risquez d'engager un employé médiocre ou carrément mauvais.

Vous devriez constamment analyser les besoins de votre exploitation et parler à vos employés pour savoir s'il manque du personnel.

Si vous manquez de personnel, il faut prendre l'une des mesures suivantes :

- examiner le personnel, les compétences et les charges de travail actuels pour voir si un employé existant peut facilement combler ce manque; OU
- créer un nouveau poste pour un nouvel employé.

Lorsque vous aurez rempli le formulaire, revoyez vos réponses. Déterminez les postes, les compétences et les personnalités que vous recherchez pour votre exploitation dans les six à douze prochains mois.

1. Combien de personnes avez-vous embauchées l'année dernière?
2. Quand les avez-vous embauchées? Printemps Été Automne Hiver
3. En ce qui concerne le processus de recrutement, qu'est-ce qui a fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné, selon vous?

Qu'est-ce qui a fonctionné?

Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné?

4. Quels sont vos besoins actuels et à venir en matière de recrutement, pour la prochaine saison?
5. Avez-vous besoin de recruter au-delà de cette période? Vous attendez-vous à une expansion ou à des changements dans la structure de l'exploitation, ou bien à une augmentation ou à une diminution de la production?
6. Quelles sont les tâches qui sont exécutées à la ferme? Qui est responsable de chacune d'elles? Y en a-t-il dont personne n'est responsable?

Tâche	Personne responsable

7. Selon vous, combien de temps et d'argent vous coûte le recrutement d'un nouvel employé (en incluant l'annonce d'emploi, le recrutement, l'entrevue, la communication et la formation)?

8. Y a-t-il d'autres renseignements pertinents qui peuvent avoir une incidence sur votre désir ou votre capacité d'embaucher de nouveaux employés au cours de la prochaine année?

Deuxième étape : Rédigez la description de poste

Lorsque vous aurez déterminé qu'un employé existant ou une nouvelle recrue assumera les tâches du nouveau poste, il vous faudra rédiger une nouvelle description de poste ou en réviser une qui existe déjà pour y inclure les nouvelles tâches.

Le manque d'attentes bien définies est l'une des raisons les plus courantes de la mauvaise performance des employés. Les employés – surtout les nouveaux – ne savent pas vraiment ou ne comprennent pas ce que vous voulez ou attendez d'eux, sauf si vous leur dites et si vous le mettez par écrit.

Avantages de la description de poste. Elle :

- vous permet, à vous, à votre famille et à votre équipe de gestion, de vous entendre sur la nature du travail;
- vous aide à déterminer les compétences, la personnalité et l'expérience que vous recherchez pour le poste;
- vous permet de rester concentré pendant l'entrevue de façon à poser les bonnes questions et à engager un employé en tenant compte des compétences, de la personnalité et de l'expérience recherchées pour le poste;
- indique clairement aux candidats s'ils sont capables ou incapables d'effectuer le travail;
- vous protège sur le plan juridique, notamment contre les réclamations pour invalidité.

CONSEIL : Les descriptions de poste n'ont pas besoin d'être longues ni compliquées. Elles doivent clairement et brièvement énumérer les responsabilités propres à chaque poste ainsi que vos attentes précises pour chacun.



EXEMPLE : Voici un exemple de description de poste remplie :

Nom de l'employé :	Date :
DENIS LAVALLÉE	[insérer la date]
Titre du poste :	Nom du superviseur :
GESTIONNAIRE DES ACTIVITÉS LAITIÈRES	DANIEL CAMPAGNE
Type de poste : <input checked="" type="checkbox"/> Temps plein <input type="checkbox"/> Temps partiel <input type="checkbox"/> À contrat <input type="checkbox"/> Saisonnier	

Aperçu de la description de poste :

La personne qui occupe ce poste est chargée de la gestion du troupeau laitier, notamment la traite, la santé et la reproduction des bêtes ainsi que la propreté et l'entretien des installations laitières.

Fonctions du poste :

- analyser et tenir les dossiers relatifs aux activités laitières;
- diriger la production;
- superviser les employés;
- collaborer avec le propriétaire et surveiller les activités quotidiennes, la logistique, l'entretien, la sécurité et la qualité des installations laitières;
- parler avec les nutritionnistes et les vétérinaires pour veiller à la santé du troupeau;
- embaucher les employés, former le personnel et effectuer les évaluations du rendement;
- respecter les normes réglementaires et les normes de l'exploitation;
- établir et réviser les plans destinés à accroître la rentabilité de l'exploitation;
- tenir les dossiers de production et de vente pour veiller à ce que l'exploitation laitière reste rentable.

Attentes en matière de comportement :

- excellentes aptitudes à communiquer;
- capacité de gérer les gens, le matériel et les installations;
- capacité d'orienter et de surveiller la performance des employés et de prendre les mesures correctives qui s'imposent;
- excellentes aptitudes à renforcer l'esprit d'équipe.

Études et autorisations nécessaires :

- diplôme d'études postsecondaires;
- capacité de travailler avec un système d'alimentation automatisé;
- expérience en tenue des dossiers;
- expérience de deux à trois ans à titre de gestionnaire dans une exploitation laitière.

Conditions de travail :

- travaille généralement 39 heures par semaine mais peut être amené à faire des heures supplémentaires rémunérées quand cela est nécessaire;
- doit pouvoir travailler tôt le matin, en soirée et les fins de semaine quand cela est nécessaire;
- travaille à l'intérieur et à l'extérieur dans des conditions climatiques rigoureuses et dans la poussière;
- être debout, se baisser, soulever et porter.

Signature de l'employé : J'ai pris connaissance des renseignements ci-dessus, je les comprends et confirme qu'ils décrivent les fonctions de mon poste.

Signature de l'employé

Date

Troisième étape : Déterminez la meilleure façon d'annoncer le poste aux candidats appropriés.

Pour chaque poste, vous pouvez évaluer et déterminer la meilleure façon d'attirer les candidats les plus compétents – ceux qui répondront aux exigences du poste et aux besoins de votre exploitation.

Exemples de façons dont vous pouvez recruter des candidats :

- annoncer le poste :
 - sur votre site Web ou dans les médias sociaux (ex. : Facebook, Twitter, LinkedIn);
 - auprès des membres de votre personnel pour leur faire savoir que le poste est disponible et pour qu'ils le signalent à leurs amis et aux membres de leur famille (offrez-leur une prime de recommandation s'ils vous aident à pourvoir un poste);
 - auprès des organisations et dans les revues et journaux locaux (en ligne ou imprimées) et spécialisés dans votre secteur d'activité;
 - dans les publications et les sites Web agricoles;
 - aux salons et congrès professionnels;
 - à la Banque nationale d'emplois;
 - dans les écoles techniques et les collèges;
- en passant en revue les demandes de candidats qui ont postulé récemment pour travailler dans votre exploitation;
- en faisant appel aux services d'une agence de recrutement pour qu'elle annonce le poste dans son réseau et dans ses sites Web;
- en parlant aux agriculteurs locaux retraités pour savoir s'ils connaissent un candidat potentiel;
- en contactant le gouvernement au sujet des programmes de travail pour nouveaux immigrants;
- en faisant du « recrutement intuitif » – c'est-à-dire en observant constamment les gens autour de vous et en cherchant les personnes qui pourraient faire de bons employés, dans l'immédiat ou plus tard.



EXERCICE : Liste de contrôle pour annoncer un poste

Voici une liste de contrôle que vous pouvez utiliser pour annoncer vos offres d'emploi. Vous trouverez un formulaire vierge dans l'annexe à la fin de ce guide.

- site Web de votre entreprise;
- médias sociaux;
- personnel et famille;
- journal communautaire local;
- centre communautaire local (annoncer sur le tableau d'affichage et dans le site Web);
- organisations locales (annoncer sur les tableaux d'affichage et dans les sites Web);
- salons professionnels;
- écoles techniques et collèges locaux;
- publications agricoles imprimées;
- Banque nationale d'emplois (www.guichetemplois.gc.ca);
- Agriculture, Alimentation et Initiatives rurales Manitoba;
- autres sites Web d'annonces d'emploi comme eBrandon, Kijiji et Steinbach en ligne.



ÉTUDE DU CAS : APERÇU DE LA FERME LAITIÈRE DURUISSEAU :

Jacques, propriétaire de ferme laitière de deuxième génération, reconnaît qu'il ne peut plus exploiter sa ferme sans gestionnaire. L'exploitation grossit rapidement et il se rend compte qu'il ne peut plus prêter suffisamment attention aux procédés et méthodes employés en agriculture pour que la ferme continue d'être durable et rentable.

Jacques et sa femme sont tous les deux propriétaires de la ferme et ils ont deux petits garçons de moins de dix ans. Dans les tâches quotidiennes, Jacques est aidé d'un commis mais il n'a personne avec suffisamment d'expérience en exploitation laitière pour occuper un poste de gestionnaire; il sait qu'une personne avec deux à trois ans d'expérience lui coûtera moins cher qu'une personne avec au moins cinq ans d'expérience.

Jacques, sa femme et le commis remplissent une description de poste (page 23) en tenant compte des exigences du poste. Ensuite, ils élaborent une stratégie de recrutement en vue d'embaucher un gestionnaire assez jeune et pas trop expérimenté. La stratégie consiste notamment à acheter des annonces sur Facebook (www.facebook.com/advertising) pour annoncer le poste à des jeunes, à publier l'annonce de poste dans le site Web Monster.ca et à afficher l'annonce localement dans les magasins, les centres ainsi que les collèges et universités qui offrent des programmes agricoles.

Ils se servent de la description de poste pour créer une annonce convaincante qui explique les exigences du poste ainsi que la culture de l'entreprise, et qui reflète aussi l'« identité » ou la personnalité de leur ferme.

ANNONCE DE POSTE DE GESTIONNAIRE DE FERME LAITIÈRE :



Bienvenue dans notre ferme. Bienvenue dans notre famille. La ferme laitière Duruisseau est à la recherche d'un gestionnaire expérimenté.

La ferme laitière Duruisseau est une ferme moderne, de deuxième génération et bien établie dans la région de Saint-Pierre. Nous pensons que, pour réussir,

il faut travailler en équipe, offrir un lieu de travail sécuritaire, respecter l'environnement et notre bétail, et récompenser les employés pour leur travail acharné et leur loyauté.

Nous cherchons un gestionnaire de ferme laitière pour compléter notre équipe. Pour assumer ce rôle, vous analyserez et tiendrez les dossiers de production laitière, et vous aiderez à superviser les activités quotidiennes comme l'alimentation du bétail, la traite et le nettoyage.

Compétences : Excellentes aptitudes à communiquer et capacité de travailler de façon autonome et en équipe.

Expérience : Diplôme en agriculture et deux à trois années d'expérience dans un rôle semblable.

Heures de travail : de 8 h à 17 h (du lundi au vendredi). Heures supplémentaires parfois nécessaires.

Nous espérons bientôt recevoir de vos nouvelles.

Pour faire une demande, veuillez envoyer votre c.v. par courrier électronique à l'adresse suivante : jacques@fermeduruisseau.com.

Nous vous recommandons aussi de prévoir un formulaire de demande pour les personnes qui se présentent chez vous ou qui n'ont pas de c.v., afin d'obtenir des réponses à vos questions clés.



EXEMPLE : Voici un exemple de formulaire de demande à remplir. Vous trouverez un formulaire vierge dans l'annexe à la fin de ce guide.

Nom du demandeur :	Date de la demande :
Poste visé :	Type de poste :
	[] Temps plein [] Temps partiel [] À contrat [] Saisonnier
Adresse :	Téléphone :

Études : Indiquez les études que vous avez suivies, les certificats que vous avez obtenus ou la formation spéciale que vous avez acquise :

Établissement fréquenté	Diplôme ou certificat	Année d'obtention ou années terminées

Expérience professionnelle : Avez-vous de l'expérience dans un ou plusieurs des domaines suivants?

- Alimentation du bétail (laitier) Tracteur - Type : _____
 Citernes de lait Appareil de traitement du lait - Type : _____

Possédez-vous un permis de conduire : Non Oui Classe : 1 2 3 4 5 (encerclez un chiffre.)

Antécédents de travail : Énumérez vos employeurs des dix dernières années (en commençant par le plus récent) :

Nom de l'employeur	Titre de poste	Dates de travail

Recommandations : Veuillez fournir le nom de trois personnes liées au travail que nous pouvons contacter.

Nom	Numéro de téléphone	Lien

Autres commentaires :

Signature de l'employé

Date

Si vous le désirez, vous pouvez joindre votre c.v. à ce formulaire.

Embauchage

Pourquoi l'embauchage est-il important?

Dans le monde des affaires, peu de choses importent plus que l'embauchage de bons employés. Certaines personnes estiment que, sans les employés qui conviennent, aucun montant d'argent ne peut acheter le succès d'une entreprise. Il en est de même pour votre exploitation agricole, qui dépend d'un personnel qualifié pour fonctionner convenablement.

Sachez qu'il est important de suivre toutes les étapes suivantes dans le processus d'embauchage. Si vous les ignorez, vous risquez d'engager un mauvais employé.

Sur quoi porte ce chapitre?

Ce chapitre explique le processus par étape, notamment qui, dans votre exploitation, participe à ce processus, à l'examen des candidatures, à la sélection préalable des candidats, aux entrevues et à la sélection définitive.

Il va vous aider à comprendre comment mettre en place un processus d'embauchage.

Qu'est-ce que cela m'apportera?

Quand vous aurez fini, vous aurez pris les premières mesures pour élaborer un processus efficace d'embauchage vous permettant de sélectionner le candidat qui convient parfaitement au poste et qui est le plus qualifié.

L'embauchage, qu'est-ce que c'est?

On croit que c'est facile mais c'est l'une des décisions les plus difficiles pour les propriétaires d'entreprise.

Autrefois, les exploitants agricoles embauchaient tout simplement quelqu'un que leur recommandait un autre agriculteur. C'était simple et rapide – pas besoin d'examiner de demandes ni de faire passer des entrevues. Cependant, il arrivait souvent aussi que la personne embauchée n'ait pas ou peu d'expérience, ce qui entraînait des difficultés par la suite.

Quand vous faites l'erreur d'embaucher quelqu'un qui ne sait pas faire le travail ou qui ne le fait pas comme vous voulez, les répercussions sont très lourdes pour votre exploitation, pour vous-même et pour votre famille. Votre niveau de stress augmente et votre rendement diminue. Vous n'êtes plus en mesure de vous concentrer sur l'exploitation de votre entreprise parce que vous voulez vous assurer que la mauvaise recrue ne fait pas d'erreurs ou ne crée pas de problèmes.

Un employé doit ajouter de la valeur à votre exploitation. Une mauvaise recrue a une incidence sur le profit de votre entreprise, sur le moral du personnel, sur le matériel et sur les biens.

Pour éviter d'embaucher un mauvais employé et de prendre une décision qui pourrait vous coûter beaucoup en argent et en stress, vous devez mettre en place un processus d'embauchage standard.

Le processus n'a pas besoin d'être laborieux ni d'entraîner encore plus de travail; en fait, il devrait vous aider à trouver la meilleure personne pour un poste donné et pour votre entreprise.

Pour adopter un processus d'embauchage, veuillez suivre les quatre étapes suivantes toutes simples :

1. Déterminez qui, dans votre exploitation, devrait participer à la présélection et à l'entrevue des candidats.
2. Examinez les candidatures.
3. Présélectionnez les candidats.
4. Faites passer les entrevues.

Vous trouverez dans les pages suivantes des renseignements détaillés sur ces étapes.

Embaucher des membres de la famille?

Vous devez suivre la même procédure que lorsque vous embauchez quelqu'un qui n'est pas de votre famille, pour vous assurer, avant l'embauche, que la personne en question est bien adaptée à votre exploitation. Est-ce qu'elle possède les compétences et les attitudes que vous souhaitez pour votre exploitation agricole? Est-ce qu'elle peut faire le travail? Est-ce que ses valeurs et son comportement correspondent à la culture de l'entreprise?

Les quatre étapes du processus d'embauchage

Dans le Chapitre 3 (Recrutement), vous avez appris comment et où trouver des candidats pour les postes annoncés.

Nous allons maintenant examiner les étapes suivantes du processus, c'est-à-dire la sélection et l'embauchage du bon candidat parmi toutes les candidatures que vous avez reçues.

Première étape : Déterminez qui, dans votre exploitation, devrait participer à la présélection et à l'entrevue des candidats.

En tant que propriétaire, vous ne participez peut-être pas toujours aux activités quotidiennes se rapportant à chaque emploi. Déterminez qui va le faire et demandez à ces personnes de prendre part à la présélection et à l'entrevue des candidats. Si les membres du personnel participent à l'embauchage, ils se sentiront peut-être davantage responsables du succès de la nouvelle recrue.

Par exemple :

- S'il s'agit d'un poste d'ouvrier non qualifié, peut-être que le propriétaire de l'exploitation et le superviseur du poste doivent participer.
- S'il s'agit d'un poste de gestionnaire, peut-être que le propriétaire de l'exploitation et la famille doivent participer.

Veuillez à ce que chaque personne qui participe à une étape quelconque du processus d'embauchage :

- possède une copie de la description de poste;
- comprend le rôle et les responsabilités du poste;
- comprend les critères de sélection.

Arrangez-vous pour confier les tâches annexes à un membre du personnel, notamment la réception des c.v., l'examen des candidatures, la présélection et l'entrevue des candidats.

Deuxième étape : Examen des candidatures

Vous pouvez commencer le processus d'examen de deux façons :

1. Vous pouvez avoir une discussion officielle avec les membres du personnel qui participent directement à l'embauchage de la personne qui occupera le poste.
2. Vous pouvez distribuer à chaque personne qui participe au processus de sélection un dossier contenant des copies des candidatures et des c.v.

Nous recommandons que vous examiniez toutes les demandes en même temps, de façon à pouvoir les comparer. Vous devriez aussi avoir une liste des exigences du poste pour vous assurer que le profil d'un candidat correspond à ce poste. Il est facile de s'enthousiasmer pour un candidat qui a des passe-temps et des caractéristiques semblables aux vôtres. Cependant, vous devez aussi vous assurer qu'il possède les compétences nécessaires pour occuper le poste.

Troisième étape : Présélection des candidats

Après avoir étudié les commentaires – en groupe ou avec la personne chargée de l'embauchage – vous pouvez sélectionner les candidats que vous désirez convoquer à une entrevue. Sélectionnez deux ou trois des meilleurs candidats pour chaque poste.

Quatrième étape : L'entrevue

Maintenant que vous avez présélectionné les candidats, vous pouvez commencer le processus des entrevues.

Exemples d'erreurs que les propriétaires d'exploitations agricoles font souvent au cours de l'entrevue :

- parler de trop ou ne pas poser assez de questions ou les bonnes questions
 - Souvenez-vous de la règle des 80/20 – le candidat devrait parler 80 pour cent du temps et vous 20 pour cent du temps.
- faire passer l'entrevue à la table de la cuisine, dans un café ou un hangar
 - C'est peut-être plus confortable mais ce n'est pas efficace. Le caractère décontracté de la discussion risque d'empêcher de poser les bonnes questions et de transformer l'entrevue en simple bavardage.

Entrevues préalables

Pour gagner du temps, commencez le processus d'embauchage par une entrevue préalable par téléphone, de cinq à dix minutes. Exemples de questions que vous pouvez poser :

- Pourquoi vous intéressez-vous au poste?
- Qu'est-ce que vous connaissez de notre ferme?
- Pourquoi ne travaillez-vous plus ou pourquoi voulez-vous changer d'emploi?
- Pour quel type de gestionnaire aimez-vous travailler?



ÉTUDE DE CAS : Voici un exemple de ce qui peut se produire si vous ne faites pas d'entrevue préalable :

Sarah vient de terminer ses études secondaires et a entendu parler d'un travail à la ferme des Lavallée. La ferme est située à 10 miles de chez elle. Elle est très intéressée par le fait que la ferme est proche de chez elle et que le poste peut lui offrir la formation en cours d'emploi dont elle a besoin pour une carrière en gestion agricole.

Cependant, dans l'annonce de poste, elle n'a pas vu la ligne indiquant que la ferme Lavallée ne recherchait quelqu'un que pour un contrat de deux mois et non pas pour un poste permanent.

Sarah a pris rendez-vous avec les Lavallée et s'est préparée pour l'entrevue. Au début de l'entretien, elle espérait obtenir un nouvel emploi mais elle a été déçue d'apprendre que le poste était pour une courte durée.

Les Lavallée ont été déçus aussi d'avoir gaspillé leur temps à interroger une candidate à la recherche d'un autre poste.

Une entrevue préalable aurait économisé beaucoup de temps et évité à une candidate d'être déçue.

Entrevues en personne

Après avoir effectué les entrevues préalables et après avoir retenu un certain nombre de candidats que vous désirez rencontrer en personne (et qui sont toujours intéressés par le poste), vous pouvez commencer les entrevues en personne.

Voici quatre conseils pour interroger les candidats en personne :

CONSEIL N° 1 : L'entrevue ne doit pas durer plus d'une heure.

CONSEIL N° 2 : Planifiez l'entrevue et organisez-la au préalable. Ayez à votre disposition, et par écrit, la description de poste et les questions d'entrevue pour pouvoir vous y reporter. Posez des questions axées sur le comportement pendant l'entrevue.

Étant donné que vous êtes spécialisé dans le domaine agricole et non pas dans celui des ressources humaines, il est particulièrement important de consacrer du temps à la planification et à la préparation des entrevues.

Les questions axées sur le comportement, qu'est-ce que c'est?

L'entrevue axée sur le comportement vous aide à mieux comprendre l'expérience et le style de comportement d'un candidat – c'est-à-dire sa façon de faire les choses. Dans ce genre d'entrevue, les questions vous permettent de savoir de quelle façon le candidat s'est comporté dans le passé, ce qui indique la façon dont il se comportera dans l'avenir. Elles vous permettent d'entendre non seulement ce que le candidat a accompli mais aussi comment il s'y est pris pour y parvenir, et aussi de comprendre comment le candidat réagit, raisonne et se comporte.



EXEMPLE : Vous trouverez ci-après un exemple destiné à vous aider à faire la différence entre les questions d'entrevue qui sont axées sur le comportement et celles qui ne le sont pas. Vous trouverez un formulaire vierge dans l'annexe à la fin de ce guide.

Question d'entrevue non axée sur le comportement :

Intervieweur : « Dans notre ferme, nous faisons ce qu'il y a à faire et nous avons tendance à toujours faire du multitâche. Êtes-vous capable de fonctionner en multitâche? »

Candidat : « Oui. »

Non seulement il s'agit là d'une question fermée mais l'intervieweur ne demande pas au candidat de lui fournir un exemple de comportement dans le passé.

Question d'entrevue axée sur le comportement :

Intervieweur : « Pouvez-vous me donner un exemple de circonstance où vous avez dû faire plusieurs tâches en même temps? »

Candidat : « Je me souviens de mon dernier emploi où j'ai dû réparer deux machines et, après cela, mon patron m'a demandé de prendre la voiture pour aller en ville acheter des fournitures dont il avait besoin. »

Intervieweur : « Comment vous y êtes-vous pris pour faire ce qu'on vous a demandé en plus? »

Candidat : « J'ai fait ce que mon patron m'a demandé et ensuite j'ai fait tout le reste. Ça a été une journée difficile et je n'ai pas beaucoup aimé le travail supplémentaire. Je voulais surtout me concentrer sur les réparations. »

Résultat : Ce candidat vous a donné un exemple d'expérience concrète de multitâche qui a été difficile. D'après sa réponse, il aime peut-être se concentrer sur une tâche à la fois.

Préparation de questions axées sur le comportement

Quand vous préparez des questions axées sur le comportement, il est important de tenir compte des « compétences essentielles » que le poste exige. Ces compétences essentielles sont les comportements, les compétences et les connaissances dont une personne a besoin pour assumer convenablement les responsabilités du poste.

La façon dont les questions axées sur le comportement sont exprimées est essentielle. Typiquement, elles commencent de la façon suivante : « *Parlez-moi d'une fois où...* » ou encore « *Décrivez-moi une situation ...* ». Cela incite le candidat à réfléchir à une situation concrète qui illustrera l'habileté que vous recherchez.

L'annexe de ce document qui est consacrée aux formulaires comporte notamment un exemple de liste de questions axées sur le comportement.

CONSEIL N° 3 : Si vous faites passer une entrevue à plus d'une personne, posez les mêmes questions à chaque candidat et prenez des notes (ou demandez à un membre de votre personnel ou de votre famille de le faire), ou bien utilisez un formulaire semblable à celui qui figure ci-dessous et qui vous permet d'évaluer rapidement chaque réponse pendant l'entrevue ou tout de suite après.



EXEMPLE : Exemple de question d’entrevue et de formulaire d’évaluation. Vous trouverez un formulaire vierge dans l’annexe à la fin de ce guide.

Nom du candidat :	Date :
Poste visé :	Entrevue menée par :

Évaluation : Écrivez une question sur chaque ligne. Lorsque le candidat a répondu à la question, évaluez la réponse en encerclant le chiffre un, deux ou trois.

Numéro d’évaluation	Description
1	Réponse vague; pas d’exemples; manque de précision; n’a pas d’expérience.
2	Bonne réponse; a fourni des exemples; a répondu directement à la question; possède un peu d’expérience.
3	Réponse exceptionnelle; a fourni des exemples très pertinents; a répondu directement à la question; possède beaucoup d’expérience et de talent.

Questions d’entrevue :

Question	Évaluation des réponses (encercez un chiffre – en tenant compte des descriptions ci-dessus)
	1 2 3
	1 2 3
	1 2 3
	1 2 3
	1 2 3
	1 2 3
	1 2 3
	1 2 3
TOTAL	

NOTES : Veuillez ajouter tout autre commentaire que vous aimeriez partager au sujet de ce candidat :

CONSEIL N° 4 : Ne prenez pas de décisions immédiates en matière d'embauche – même si une entrevue s'est très bien passée. Vous devez prendre le temps de réfléchir sur tous les candidats avant de prendre une décision. Le candidat a aussi besoin de réfléchir sur l'entrevue et de savoir si l'emploi lui correspond.

Vous devez aussi vérifier les références pour savoir si les déclarations du candidat sont exactes. Si le candidat ne fournit pas de références dans son c.v., à la fin de l'entrevue, demandez-lui le nom et le titre d'au moins trois personnes pouvant faire des recommandations professionnelles.

Lorsque vous appelez ces personnes, il est pratique d'utiliser un formulaire comme celui qui figure ci-dessous, pour orienter vos questions et enregistrer les réponses.



EXEMPLE : Voici un modèle de formulaire à remplir pour chaque personne qui fait la recommandation. Vous trouverez un formulaire vierge dans l'annexe à la fin de ce guide.

Renseignements sur le candidat	
Candidat :	Date de la recommandation :
Poste visé :	Vérification effectuée par :

Renseignements sur la personne qui fait la recommandation		
Recommandation faite par :	Entreprise :	
Titre actuel :	Relation de travail avec le candidat :	Téléphone :

Renseignements sur l'emploi précédent du candidat :	
Quand a-t-il travaillé pour l'employeur précédent :	
Motif du départ :	
Titre de l'emploi occupé :	

Questions de vérification destinées à la personne faisant la recommandation :

1. Pouvez-vous décrire le candidat dans les domaines suivants (selon une échelle de 1 à 10, 10 étant la description la plus favorable) :

Question	Évaluation	Notes
Assiduité		
Fiabilité		
Relations interpersonnelles		
Communication verbale et écrite		
Sens des priorités et initiative		
Capacité à gérer le stress		
Gestion du temps		
Respect des dates limites		
Service à la clientèle (interne et externe)		

2. Quels étaient les principaux domaines de responsabilité du poste du candidat?

3. Quels étaient les principaux points forts du candidat?

4. Y avait-il des domaines à améliorer?

5. À quel point le candidat devait-il être supervisé?

6. Comment le candidat s'est-il entendu avec ses collègues? Par exemple : avait-il l'esprit d'équipe ou préférait-il travailler de façon autonome?

7. Est-ce que vous seriez prêt à ré-embaucher cette personne?

Autres commentaires :

CONSEIL : Vous pouvez aussi envisager d'autres formes d'évaluation et tests pour le candidat avant de l'embaucher, notamment des tests de compétences et d'aptitudes (demander au candidat de montrer ses compétences en personne, p. ex. conduire la moissonneuse-batteuse).

Cinquième étape : Faites une offre d'emploi écrite au candidat

Après l'entrevue, les tests et la vérification des références du candidat, vous pouvez préparer une offre d'emploi par écrit. Vous devriez écrire la lettre d'offre d'emploi et l'envoyer au candidat par courriel ou par courrier ordinaire, ou bien lui donner rendez-vous dans votre bureau pour qu'il la passe en revue et la signe.

Assurez-vous de respecter toutes les exigences de nature juridique. En matière de législation du travail, l'ignorance ne constitue pas un argument. Assurez-vous donc d'avoir en votre possession une copie à jour des règlements de la province sur l'emploi, que vous pouvez consulter en ligne.



EXEMPLE : Voici un exemple de lettre d'offre d'emploi (à remplir) :

[INSÉRER LA DATE]

PERSONNEL ET CONFIDENTIEL

[INSÉRER LE NOM]

[INSÉRER L'ADRESSE]

[INSÉRER LA VILLE, LA PROV., LE CODE POSTAL]

Madame, Monsieur,

J'ai le plaisir de vous offrir le poste de [insérer le titre du poste] à [insérer le nom de l'entreprise], à compter du [date d'entrée en fonctions]. Vous relèverez de [insérer le nom du superviseur].

Vous trouverez ci-dessous les conditions de votre emploi à [insérer le nom de l'entreprise] :

Rémunération : Votre salaire horaire sera de [insérer le montant].

Congés : Vous aurez droit à [insérer le nombre de semaines de congés – ex. : deux] par an après une année de travail à [insérer le nom de l'entreprise], en plus des jours fériés payés et observés dans l'entreprise. Par la suite, les congés auxquels vous aurez droit seront ceux qui sont prévus dans la législation provinciale sur les normes d'emploi.

Période d'essai : Vous serez à l'essai pendant une période de [insérer le nombre de mois] mois. Pendant cette période, et conformément aux dispositions législatives en matière de normes d'emploi, [insérer le nom de l'entreprise] peut mettre fin à votre emploi sans préavis ni motif et vous pouvez faire de même. Pendant la période d'essai, nous vérifierons si vous pouvez répondre aux exigences du poste et si vous êtes compatible avec l'entreprise.

Veuillez indiquer si vous acceptez cette offre dans l'espace prévu à cet effet et en renvoyer un exemplaire signé à mon attention. Vous trouverez ci-joint un exemplaire pour vos dossiers.

J'espère que vous vous joindrez bientôt à notre équipe et vous prie de ne pas hésiter à me contacter si vous avez des questions.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

[Insérer le nom du propriétaire et le nom de l'entreprise]

En signant, je confirme que j'accepte cette offre d'emploi, que j'ai bénéficié de conseils juridiques ou autres, que je comprends les conditions de travail et que je les accepte volontairement et sans subir de pression.

Signature de l'employé

Date

Orientation et formation des nouveaux employés

Pourquoi est-il nécessaire d'orienter et de former les nouveaux employés?

Les employés qui commencent du bon pied sont généralement plus satisfaits, plus productifs et restent plus longtemps chez leur employeur.

Les premières semaines sont très importantes pour les nouveaux employés, car c'est pendant ce temps qu'ils s'adaptent, se sentent bienvenus et s'informent au sujet de votre exploitation et des responsabilités de leur nouveau poste.

L'orientation des nouveaux employés correspond à la façon dont ces personnes acquièrent les connaissances, les compétences et les comportements nécessaires pour être efficaces et productifs au travail. Elle leur permet de se sentir rapidement liés à votre exploitation, à sa culture et à son personnel. Plus les employés comprennent ce qu'on attend d'eux, ce qu'ils doivent savoir et à qui demander de l'aide de bonne heure, plus ils sont productifs de bonne heure.

L'orientation et la formation de vos nouveaux employés devraient porter sur toutes les responsabilités du travail, le personnel, les politiques et les méthodes de façon que ces personnes s'habituent petit à petit au travail et se sentent à l'aise et en confiance. Elles devraient aussi permettre aux nouveaux employés :

- de savoir quel est le but du travail et ce qu'ils doivent faire;
- de comprendre les méthodes de travail ainsi que vos attentes;
- de savoir à qui s'adresser pour obtenir de l'aide;
- de savoir comment effectuer le travail correctement et en toute sécurité.

N' imaginez pas que le nouvel employé connaît tout ce que vous connaissez sur le travail, la ferme, les méthodes et la culture de votre entreprise.

Faites preuve de bon sens pendant l'orientation et la formation des nouveaux employés, et pensez à ce que vous-même aimeriez savoir si vous commenciez un nouvel emploi. Il suffit par exemple d'indiquer à l'employé où il peut dîner pour supprimer le stress et augmenter la production plus rapidement.

Sur quoi porte ce chapitre?

Ce chapitre va vous aider à comprendre et à mettre sur pied un processus d'orientation et un plan de formation adaptés à votre exploitation. À cet effet, nous avons prévu une liste de contrôle dans l'annexe à la fin de ce guide pour que vous fassiez tout le nécessaire.

Qu'est-ce que cela m'apportera?

Vous disposerez d'un processus d'orientation et d'une liste de contrôle qui permettront à vos nouveaux employés d'être prêts à commencer le travail en douceur – depuis les formulaires à remplir jusqu'à la présentation des collègues et l'explication des responsabilités associées aux postes. En fin de compte, vous disposerez d'un personnel productif et capable d'avoir un effet positif rapide et direct sur les résultats de votre exploitation.

L'orientation et la formation des nouveaux employés, qu'est-ce que c'est?

L'orientation et la formation vous aident à intégrer les nouveaux employés dans la culture de votre entreprise, de façon qu'ils deviennent plus productifs à la fois dans votre exploitation et dans leurs postes. Elles permettent aussi de bénéficier plus rapidement d'un rendement sur le capital investi (RCI), aussi appelé rendement de l'individu. Le temps que vous consacrez à orienter et à former votre nouvel employé vous rapportera en fonction de la rapidité avec laquelle il deviendra productif.

L'orientation et la formation aident aussi les nouveaux employés à travailler de façon plus intelligente et sécuritaire. Quand un employé ne peut pas travailler en raison d'un accident, cela peut vous coûter en argent, en temps et en stress. Quand les employés sont formés pour exécuter leur travail correctement dès le début de leur emploi, ils sont moins frustrés, ont davantage le moral, sont plus productifs et plus prudents.

Comment se sentent les nouveaux employés qui arrivent dans votre ferme pour y travailler?

Les nouveaux employés auront probablement envie de réussir et seront un peu anxieux à l'idée de travailler dans un nouvel environnement. Un programme bien défini d'orientation et de formation leur confirmera qu'ils ont fait le bon choix de venir travailler chez vous.

Rappelez-vous que les nouveaux employés peuvent rapidement se faire une opinion de leur nouvel employeur; il est donc important que leurs premières expériences soient positives. Beaucoup hésitent à poser trop de questions de peur d'avoir l'air stupide. Leur orientation et leur formation vont vous aider à aborder les questions qu'ils se posent peut-être mais qu'ils ont trop peur d'exprimer, notamment les suivantes :

Questions	Votre responsabilité en matière d'orientation	Résultat
Est-ce que je vais aimer travailler dans cette ferme?	Montrez-vous accueillant et chaleureux et, le premier jour, passez du temps avec votre nouvel employé.	Vous lui donnerez confiance et lui permettrez de confirmer qu'il a fait le bon choix de venir travailler pour vous.
Qu'est-ce que je vais faire exactement et qu'est-ce qu'on attend de moi?	Expliquez les méthodes de travail et montrez le matériel; expliquez aussi les protocoles de sécurité, passez en revue la description de poste et précisez les responsabilités du nouvel employé.	Vous montrez ainsi que vous vous souciez du bien-être du nouvel employé et de votre exploitation, et vous exprimez clairement vos attentes en matière de travail et de rendement.
Qui d'autre travaille à la ferme? Est-ce que je vais pouvoir m'intégrer et est-ce que des membres de la famille travaillent aussi à la ferme?	Présentez le nouvel employé au personnel, y compris aux membres de votre famille, et passez en revue votre organigramme pour expliquer les liens entre les différents membres du personnel.	Vous ferez de votre nouvel employé un travailleur motivé qui sait quelle place il occupe et qui a un sentiment d'appartenance.

Questions	Votre responsabilité en matière d'orientation	Résultat
Qui est mon vrai patron et qui me donne des consignes?	Confirmez au nouvel employé qui est son superviseur immédiat et parlez des priorités du poste en présence du superviseur.	Le nouvel employé comprend clairement son travail, sait exactement qui est son superviseur et quelles sont les priorités dans son travail.
Quelles sont mes heures de travail et quand et où puis-je prendre mon repas du midi?	Expliquez l'emploi du temps, notamment les heures de travail, les heures supplémentaires, les pauses-repas et les pauses-café ainsi que les journées de congé.	Le nouvel employé comprend clairement quelles sont ses heures de travail et ses journées de congé.

Autres questions possibles :

- Quels sont les règlements et comment est-ce que cela fonctionne ici?
- À quel point les choses peuvent-elles devenir stressantes?
- À qui dois-je m'adresser pour obtenir de l'aide ou poser des questions?
- Comment est-ce que je saurai si je fais du bon ou du mauvais travail?
- Quelles sont les heures de travail pendant la pleine saison et pendant la saison creuse?
- À qui dois-je m'adresser si quelque chose tombe en panne ou est-ce que je dois essayer de faire moi-même les réparations?
- Quand et comment est-ce que je suis payé?

CONSEIL : Essayez de ne pas embaucher pendant la pleine saison de façon à avoir plus de temps et de patience pour offrir une orientation et une formation convenables.

Planification du programme d'orientation et de formation de vos nouveaux employés

Planifiez soigneusement votre programme de façon qu'il soit adapté à votre exploitation agricole. Ce genre de programme est un outil précieux qui permet à vos nouveaux employés de comprendre clairement vos attentes et de se sentir fiers de faire partie de votre équipe.

La durée de l'orientation et de la formation peut varier. Les travailleurs saisonniers n'ont peut-être besoin que d'une demi-journée de formation alors qu'un gestionnaire à temps plein peut avoir besoin de plusieurs semaines ou de plusieurs mois pour apprendre le travail et le fonctionnement de l'entreprise. Comme nous l'avons déjà mentionné, faites en sorte de concevoir un programme qui donne une très bonne première impression aux nouveaux employés et qui leur permet d'être rapidement productifs et satisfaits.

Conseils d'orientation et de formation :

1. Servez-vous d'une liste de contrôle pour être sûr de ne rien oublier (vous trouverez un modèle dans les annexes – il est important de l'adapter à votre exploitation).
2. Expliquez comment une tâche particulière doit être exécutée et pour quelle raison.
3. Montrez la façon correcte d'exécuter une tâche. Exécutez-la d'abord à un rythme normal et ensuite plus lentement, en indiquant les différentes étapes à suivre et en répondant aux questions.
4. Indiquez les dangers possibles associés au travail et expliquez les **procédures et les règlements** de sécurité. Vérifiez que les nouveaux employés les comprennent bien.
5. Demandez au nouvel employé d'exécuter la tâche et observez-le.
6. Pendant les premiers jours ou les premières semaines, allez souvent voir le nouvel employé pour savoir si tout va bien.
7. Pensez à demander à quelqu'un de faire l'interprète pendant l'orientation et la formation des nouveaux employés pour qui ni l'anglais ni le français n'est pas la première langue.

Nous vous recommandons aussi d'organiser une réunion d'accueil pour le premier jour de travail du nouvel employé. Quelque chose de simple et de rapide, comme un café et des présentations, peut vraiment aider la nouvelle recrue à se sentir bienvenue.

Création d'un plan de formation

Même si vous embauchez des employés qui ont déjà de l'expérience dans le poste que vous leur confiez, ils ont quand même besoin d'être formés de façon à exécuter les tâches selon vos normes et attentes.

Lorsque vous créez un plan de formation pour votre programme d'orientation et de formation des nouveaux employés, vous devez prendre en considération ce qui suit :

1. les tâches spécifiques au poste;
2. déterminer s'il vaut mieux enseigner les tâches en les expliquant ou en faisant une démonstration;
3. le temps nécessaire pour enseigner chaque tâche;
4. le résultat que l'employé doit obtenir en effectuant la tâche, l'incidence de la tâche sur l'exploitation et sur les autres postes, ainsi que son importance;
5. incorporer un élément mesurable pour vérifier que l'employé comprend et peut effectuer la tâche (p. ex. vous voudrez peut-être que le nouvel employé exécute la tâche pendant que vous l'observez).

Vous pouvez vous servir du processus suivant pour former un employé à une tâche :

1. **Préparez-vous.**
Préparez les employés en leur expliquant ce que vous allez leur enseigner, notamment pourquoi la tâche ou la compétence est importante. Pensez à indiquer les dangers possibles, les procédures de sécurité ou les règlements qu'ils doivent connaître lorsqu'ils exécutent la tâche en question.
2. **Expliquez.**
Expliquez la tâche et, si possible, divisez-la en petites étapes.

3. **Faites une démonstration.**

Montrez exactement comment la tâche doit être exécutée en en faisant une démonstration devant eux. Invitez-les à poser des questions et à faire des commentaires.

4. **Répétez.**

Demandez aux nouveaux employés de vous ré-expliquer le processus pour être sûr qu'ils le comprennent bien.

5. **Confirmez.**

Demandez aux employés d'effectuer la tâche pendant que vous les observez.

Lorsque vous aurez mis en œuvre un plan d'orientation et de formation des nouveaux employés, vous en constaterez les résultats immédiats et à long terme, notamment le temps en moins consacré à la supervision, le nombre moins élevé d'erreurs et de pannes et la productivité accrue.

L'orientation et la formation sont-elles nécessaires pour les membres de ma famille?

Que les nouveaux employés soient des membres de votre famille ou non, un processus officiel d'orientation permet de les accueillir et leur donne un sentiment d'importance, ce qui les aide à s'adapter à la culture de l'entreprise. Quand vous embauchez un membre de votre famille, un tel processus permet aussi de préciser à cette personne, et aux autres employés, que les membres de votre famille seront traités de la même façon que tous les autres employés et qu'ils ne bénéficieront pas de privilèges spéciaux.



ÉTUDE DE CAS : Dans le sud-ouest du Manitoba, la ferme des Perreault a embauché Carlos pour quelques mois pendant les récoltes d'automne.

Pierre, le propriétaire, n'a pas donné d'orientation au nouvel employé, du fait que Carlos ne devait travailler à la ferme que quelques mois et qu'il avait déjà travaillé dans une ferme voisine pendant deux ans.

La première journée de travail de Carlos a été folle – les récoltes avaient déjà commencé à la ferme. En l'espace de cinq minutes, Pierre lui a demandé de sauter dans le camion et de transporter le grain jusqu'aux silos, à la ferme sud. Carlos ne savait pas où se trouvait la ferme sud ni à qui demander. Il a réussi à la trouver au bout d'une demi-heure de conduite mais, quand il est arrivé là, il ne savait pas très bien quoi faire.

À mesure que la journée avançait, Carlos s'est senti perdu, stressé et mal à l'aise. Il s'est démené toute la journée et a fait beaucoup d'erreurs. À la fin de la journée, il a annoncé à Pierre qu'il ne reviendrait pas travailler le lendemain : sa première journée de travail étant sa dernière.

Qu'est-ce que Pierre aurait pu faire différemment?

Pourquoi est-il nécessaire de communiquer avec vos employés et de leur faire des commentaires?

Tout le monde à la ferme – les propriétaires, les membres de la famille, les gestionnaires et les employés – devrait donner la priorité à la communication efficace.

Vous devriez mettre l'accent sur le dialogue constant et efficace avec votre personnel – c'est ce qu'il y a de mieux pour vous rapprocher de vos objectifs et pour obtenir la participation de tous. C'est souvent à tort qu'on laisse tomber la communication pendant les périodes de production les plus intenses; or, c'est pendant ces périodes qu'on devrait lui accorder la priorité. Une communication efficace permet aux employés d'être solidaires et plus productifs, plus heureux et plus prudents.

Autrement dit, le dialogue et la rétroaction ne peuvent en aucun cas nuire à votre exploitation. Comme dans n'importe quelle relation, la communication est essentielle pour renforcer les rapports. Quelle que soit la taille de votre exploitation, vous devez informer vos employés de ce qui s'y passe, leur dire s'ils font du bon travail et si certaines méthodes ou certains procédés vont être modifiés ou mis en place.

De même, la rétroaction ou les commentaires doivent faire partie du dialogue. Que vous soyez d'accord ou non avec les commentaires, ils vont vous permettre de savoir comment va votre personnel et ils vont permettre à votre personnel de savoir que vous vous préoccupez suffisamment de lui pour l'écouter.

Le dialogue va vous permettre, à vous et à vos employés, d'être sur la même longueur d'ondes et d'atteindre d'autant plus vite les objectifs que vous avez établis pour votre exploitation.

Sur quoi porte ce chapitre?

Ce chapitre comporte une section de questions et de réponses pour vous aider à comprendre votre style de communication et à déterminer si vous êtes un communicateur efficace. Il vous fournit également des conseils sur l'utilisation de techniques de communication et de rétroaction dans votre exploitation.

Qu'est-ce que cela m'apportera?

Vos capacités à communiquer s'amélioreront et vous disposerez de nouveaux outils pour dialoguer efficacement à la ferme.

La communication, qu'est-ce que c'est?

La communication, c'est le partage d'idées et de renseignements. C'est une partie essentielle du travail et de la vie en général et, parfois, ce n'est pas facile. Les différences de personnalités, de styles de communication et de compétences peuvent avoir une influence sur la qualité du dialogue que nous avons avec les autres.

Pour être un communicateur efficace, il faut d'abord comprendre la façon dont on communique. Vous trouverez ci-après une liste de compétences dans ce domaine sur lesquelles vous pouvez réfléchir et travailler :

1. **Message** : Sachez quel message vous voulez transmettre. Organisez vos pensées de façon que votre message soit clair et facile à comprendre. Des pensées non organisées peuvent causer des malentendus et créer de la confusion chez votre interlocuteur.
2. **Plan** : Il faut planifier les conversations importantes. Pour cela, imaginez les différents scénarios, réactions et résultats qui peuvent se produire et pensez aussi à la personnalité et au comportement de votre interlocuteur. Planifiez ce que vous direz et ferez pour chaque réaction, et pensez à une solution pour chacune d'elles de façon à savoir d'avance comment vous réagirez vous-même.
3. **Langage corporel** : Les signaux non verbaux (langage corporel) jouent un rôle fondamental dans la communication. L'expression de votre visage, votre posture et vos gestes ont une incidence directe sur votre message. Le langage de votre corps doit correspondre à vos paroles pour que votre communication soit claire.
4. **Langage et ton positifs** : Restez positif pendant la conversation. Les déclarations négatives suscitent généralement des réactions négatives, alors que les déclarations positives génèrent souvent des réactions positives.
5. **Écoute** : Il est très important d'écouter ce que l'autre personne a à dire.

Parfois, l'écoute est l'aspect le plus difficile d'un dialogue efficace. Vous avez des milliers de choses qui vous préoccupent et il est difficile de vous concentrer sur la conversation. Vous trouverez ci-après quelques conseils pour vous aider à mieux écouter pendant une conversation :

- Concentrez-vous sur ce que l'autre a à dire.
- Écoutez le message mais aussi les émotions pour comprendre le message dans sa totalité.
- Gardez le contact visuel avec l'autre personne pour qu'elle sache que vous l'écoutez.
- Faites des commentaires (rétroaction) pour confirmer que vous comprenez bien ce que dit votre interlocuteur.
- Restez patient.
- Faites attention aux sentiments qui sont importants dans le message que vous entendez.
- Écoutez sans porter de jugement et ne vous précipitez pas à donner des conseils.
- Communiquez toujours de façon respectueuse, que vous aimiez la personne ou non.
- Concentrez-vous sur les problèmes et non pas sur les personnalités, quand vous discutez d'histoires et de problèmes liés au travail.

Quelque chose ne va pas – mauvaise communication

Une bonne communication est essentielle à l'efficacité d'une exploitation mais les malentendus peuvent se produire dans n'importe quel lieu de travail.

Exemple de simple malentendu :

Un lundi, vous dites à votre commis que vous le rencontrerez à 15 h dans la grange, mercredi prochain pour réparer le tracteur. Pour vous, « mercredi prochain » signifiait « cette semaine » mais votre employé a supposé que c'était la semaine prochaine.

Voici un exemple de simple malentendu. Avant de blâmer quelqu'un, commencez d'abord par parler à l'employé pour savoir ce qui s'est passé et pour clarifier la situation. Vous devriez aussi inciter vos employés à poser des questions s'ils ne comprennent pas bien quelque chose, parce que n'importe qui peut ne pas être clair ou mal comprendre ce que quelqu'un a dit.

Voici des façons d'éviter les malentendus :

1. **Assumez la responsabilité de ce que vous communiquez.** Assurez-vous que le message ou les instructions que vous communiquez à un employé incluent tous les renseignements appropriés. Si le message est compliqué, pensez à le mettre par écrit. Demandez à l'employé s'il le comprend ou s'il a des questions.
2. **Pour faire passer votre message, tenez compte du style de communication de votre interlocuteur.** Observez la personne à qui vous vous adressez, réagissez aux signaux (p. ex. les expressions du visage) et adaptez votre style de communication en conséquence.
3. **Régalez immédiatement les malentendus.** Si vous vous rendez compte qu'il y a eu un malentendu, faites immédiatement le nécessaire pour le corriger.

Avant de blâmer un employé, il est important d'examiner d'abord la situation. Souvent, il faut être deux pour créer un malentendu. Parlez à l'employé pour éclaircir ce qui s'est passé et, si les malentendus se reproduisent régulièrement, alors il faut faire le suivi à l'aide d'instructions écrites.

CONSEIL : Quand vous communiquez avec des employés pour qui ni l'anglais ni le français n'est pas la première langue, pensez à leur demander s'ils ont besoin d'explications pour des mots ou expressions que vous avez utilisés dans vos instructions. De même, observez les signaux visuels, notamment les expressions du visage, pour vérifier qu'ils vous comprennent. En cas de difficultés majeures de langue, il vous faudra peut-être faire appel à un interprète.

Comment communiquer avec un membre de la famille?

Tout le monde, y compris les membres de la famille, a besoin d'être informé pour pouvoir effectuer son travail convenablement. Quand vous communiquez avec des employés qui sont des membres de votre famille, soyez patient, sachez quel est leur style de communication et transmettez-leur les mêmes renseignements que ceux que vous communiqueriez à quelqu'un d'autre.

Vous pouvez utiliser tous les conseils de ce chapitre pour communiquer avec les employés qui sont membres de votre famille.

Quel est votre style de communication?

Pour communiquer efficacement, vous devez notamment comprendre votre style de communication. Vous trouverez ci-dessous un tableau des quatre styles de communication les plus connus.

Prenez connaissance du tableau et sélectionnez le style de communication qui vous correspond. Pensez aux personnes avec lesquelles vous travaillez et sélectionnez leur style de communication, puis informez-vous sur la meilleure façon de communiquer avec elles.

STYLE	DESC.	CARACTÉRISTIQUES	FAÇON DE COMMUNIQUER
MENEUR	« Allons-y » (au travail)	<ul style="list-style-type: none"> • Direct et précis • Décisif • Concentré • Confiant • Centré sur la tâche 	Dites à un meneur ce que vous désirez, le résultat qu'il vous faut et laissez-le décider comment y parvenir. Laissez-le être responsable de son travail.
CONTRIBUTEUR	« L'idée est de ... »	<ul style="list-style-type: none"> • Encourageant • Facile à vivre et décontracté • Écoute avant de parler • Prend du temps à se lancer mais accepte souvent le changement • Aime suivre l'équipe et apporter sa contribution 	Ne précipitez pas la discussion et trouvez des idées et des solutions ensemble.
SOCIALISATEUR	« Allons prendre un café pour parler »	<ul style="list-style-type: none"> • Bavard • Aime socialiser • Vif et enthousiaste • Très abordable et souvent aimé de la majorité • Réputé pour organiser des événements sociaux et des rassemblements d'équipe • Ce que les autres pensent de lui compte beaucoup 	Commencez les conversations par du bavardage et expliquez comment son travail a des répercussions sur les autres et sur l'équipe.
ENQUÊTEUR	« Il faut établir un plan détaillé »	<ul style="list-style-type: none"> • Analytique et soucieux du détail • Prudent • Aime examiner les détails ou faire des recherches avant de prendre des décisions définitives • Normes élevées • N'aime pas les risques 	Donnez-lui beaucoup de détails et du temps pour réfléchir et analyser. Soyez patient quand il pose des questions.

Façons d'intégrer la communication dans votre exploitation

Même les petites entreprises ont besoin d'occasions régulières et structurées de transmettre les renseignements importants qui peuvent avoir des incidences sur leurs employés. Vous trouverez ci-après cinq façons d'intégrer la communication dans votre exploitation :

PARTICULIÈREMENT IMPORTANT : ORGANISEZ DES RÉUNIONS DU PERSONNEL EN PRÉVOYANT UN ORDRE DU JOUR

Les réunions vous permettent de communiquer directement avec le personnel de l'exploitation et d'entendre immédiatement ce qu'il a à dire. Elles contribuent aussi à la cohésion de l'équipe, qui, ainsi, peut être plus positive et mieux en mesure de régler les problèmes interpersonnels, de suggérer des idées ou de surmonter les obstacles.

Si vous n'avez qu'un employé ou un membre de la famille qui travaille avec vous à la ferme, cela suffit pour organiser une réunion.

Rappelez-vous : il n'est pas nécessaire que les réunions durent longtemps.

Les réunions efficaces :

- améliorent la communication globale – en donnant régulièrement au personnel l'occasion de participer.
- remontent le moral – en aidant le personnel à se sentir inclus et connecté.
- favorisent la concentration – en établissant des priorités.
- accroissent l'efficacité à la ferme – en veillant à ce que tout le monde soit sur la même longueur d'ondes.

Assurez-vous d'adopter un ordre du jour avant la réunion et, si possible, distribuez-le ou affichez-le avant la réunion pour permettre aux employés de préparer des questions ou des sujets de discussion qu'ils aimeraient peut-être aborder. Nous vous recommandons aussi d'inviter le personnel à ajouter des points à l'ordre du jour avant la réunion.



EXEMPLE : Voici un exemple d'ordre du jour de réunion :

ORDRE DU JOUR

DATE : *Le 12 janvier 20XX*

LIEU : *Bureau dans la grange*

HEURE	POINT À L'ORDRE DU JOUR	QUI
8 h	<i>Mise à jour générale (nouveaux procédés et méthodes)</i>	<i>Guy</i>
8 h 10	<i>Nouveau matériel et entretien</i>	<i>Roger</i>
8 h 20	<i>Mise à jour sur le projet de nouvelle clôture</i>	<i>Marie</i>
8 h 25	<i>Priorités de la semaine</i>	<i>Jean</i>

Autres outils efficaces à prendre en considération

TABLEAU D’AFFICHAGE

Créez un tableau d’affichage et accrochez-le dans votre bureau principal, dans la grange, etc. Assurez-vous de le mettre régulièrement à jour avec des informations concernant la ferme, des nouvelles des employés et toute autre nouveauté en matière de procédés et méthodes.

Pour organiser le tableau, vous pouvez le diviser en quatre sections (quadrants) portant chacune sur un sujet différent.

Si vous êtes porté sur la technologie, vous pouvez aussi créer un tableau d’affichage en ligne, en publiant un carnet Web ou blogue à l’aide d’interfaces comme Blogger ou WordPress.

MÉMOS

Le mémo reste un moyen efficace de communiquer avec le personnel – surtout dans une ferme où le courriel n’est peut-être pas courant. Rédigez un mémo toutes les semaines, toutes les deux semaines ou tous les mois et distribuez-le à tous les employés et à tous les membres de votre famille. Vous pouvez aussi le remettre aux employés avec leur chèque de paie.

BUREAU DE POSTE À LA FERME

Installez un bureau de poste à la ferme. Trouvez un endroit où installer des boîtes à lettres ou des fentes – une pour chaque employé. Faites en sorte de les installer dans un endroit où vos employés et les membres de votre famille passent tous les jours. De cette façon, vous pouvez tenir vos employés au courant de ce qui se passe à la ferme en livrant l’information dans leurs boîtes à lettres. Si vous le souhaitez, vous pouvez aussi installer une boîte à lettres dans laquelle le personnel peut vous adresser des commentaires de façon anonyme (un peu comme une boîte à idées).

COURRIELS ET MESSAGES TEXTES

Toutes les entreprises n’ont pas le luxe de disposer d’un système de messagerie électronique ou textuelle mais, si c’est votre cas, vous pouvez informer vos employés et communiquer avec eux à l’aide de terminaux mobiles.

Rappelez-vous de toujours mentionner l’objet de votre courriel ou message texte (ex. : nouvelles de la ferme) dans la ligne prévue à cet effet, de façon que les employés sachent qu’il vient de vous et qu’il concerne la ferme. Pensez aussi au moment de la journée où vous envoyez le message. En général, les employés préfèrent recevoir leurs messages textes pendant les heures de travail plutôt que tard le soir.

Résumé : Même si l’une ou l’autre de ces méthodes peut aider à améliorer la communication, les réunions en personne sont l’une des choses les plus importantes que vous pouvez faire pour communiquer avec votre personnel. Ces réunions donnent au personnel l’occasion de vous parler directement, de poser des questions et de clarifier et résoudre les problèmes immédiatement.

Vous pouvez mélanger ces méthodes au besoin pour disposer d’un programme et d’un procédé de communication complet à la ferme. Comme toujours, continuez de faire ce qui fonctionne le mieux, adaptez votre procédé de communication en fonction de vos observations et, si vous n’êtes pas certain, demandez à votre personnel ce qu’il en pense.

Quel type de communicateur êtes-vous?

Au départ, la communication est descendante, c'est-à-dire qu'elle va de haut en bas, et elle inclut la rétroaction. C'est l'une des compétences les plus importantes d'un gestionnaire ou d'un propriétaire. Il est difficile, comme dirigeant, d'atteindre les objectifs de votre exploitation si vous ne savez pas communiquer votre vision, et votre personnel ne peut pas être motivé s'il ne comprend pas ce que vous voulez.

CONSEIL : Une communication efficace permet aux employés de la ferme d'être solidaires et plus productifs, plus heureux et plus prudents.



EXERCICE : Voici un exercice destiné à vous aider à améliorer la communication dans votre lieu de travail. Vous trouverez un formulaire vierge dans l'annexe à la fin de ce guide.

À partir de la liste des cinq énoncés figurant ci-dessous, choisissez-en deux sur lesquels vous pouvez travailler et être plus efficace.

	J'écoute activement quand quelqu'un me parle	Je communique à mon personnel les choses importantes qui se passent à la ferme.	Je communique souvent et clairement à mes employés ce que j'attends de chacun d'eux.	Je consulte mon personnel avant de prendre des décisions importantes.	J'encourage les membres de mon personnel à me faire part de leurs opinions et suggestions, et je veille à ce qu'ils se sentent suffisamment à l'aise pour le faire.
Mettez une coche sous les deux que vous allez travailler					
Indiquez les raisons pour lesquelles il faut travailler sur cet aspect					
Indiquez quelques façons possibles d'améliorer cet aspect					

Conseil : En ce qui concerne l'aptitude à communiquer, c'est en forgeant qu'on devient forgeron.

Motivation des employés

Pourquoi faut-il motiver vos employés?

La motivation est le processus qui nous permet d'adopter, de guider et de conserver nos comportements axés sur des objectifs, et qui nous pousse à agir.

Certains gestionnaires estiment que, pour motiver les employés, il suffit de leur donner de l'argent et de les féliciter verbalement.

Cependant, une motivation efficace sous-entend de connaître suffisamment vos employés pour les récompenser en leur donnant ce qu'ils veulent véritablement (ce qui les motive), par exemple ce qui suit : du temps de repos, qu'on leur demande leur opinion, qu'on leur accorde des congés, une formation rémunérée, un bon d'achat (ex. essence, épicerie), pouvoir emprunter du matériel ou obtenir une augmentation.

La motivation est essentielle pour que les employés soient heureux, pour créer un milieu de travail plus agréable et pour avoir des relations positives avec eux. Quand vous reconnaissez le rendement et la contribution de vos employés, vous leur montrez que vous leur attachez de l'importance. Cela les incite à travailler encore plus fort et à avoir un intérêt personnel dans votre exploitation, et cela permet à votre exploitation de bien fonctionner.

Sur quoi porte ce chapitre?

Dans ce chapitre, vous allez apprendre ce qui suit :

- ce qu'est la « motivation »;
- les caractéristiques d'un employé motivé;
- les façons dont vous pouvez motiver vos employés;
- les « facteurs de motivation » et les « facteurs de démotivation »;
- ce qu'est la gestion du rendement et comment mesurer le rendement et utiliser les résultats pour améliorer le rendement de vos employés.

Qu'est-ce que cela m'apportera?

- vous disposerez des techniques nécessaires pour motiver vos employés;
- vous aurez des employés à rendement élevé, impliqués et motivés.

Quelles sont les caractéristiques des employés motivés?

Un employé a besoin de motivation. La motivation correspond simplement à la volonté d'atteindre un but – d'accomplir quelque chose. Il ne s'agit pas d'un trait de caractère, car nous sommes tous motivés – par des choses différentes. Il est difficile de savoir ce qui motive un employé – pour une personne, cela peut être l'équilibre travail-vie personnelle et pour une autre, l'argent.

Exemples de caractéristiques parmi les gens motivés :

- ils aiment leur travail;
- ils travaillent bien en équipe et collaborent pour mener un projet à bien;
- ils visent à atteindre des résultats;
- ils ne disent jamais : « Ce n'est pas mon travail » ni « Je ne peux pas t'aider »;
- ils s'intéressent à leur entourage (ex. : prennent soin de leur matériel, de leur poste de travail, etc.);
- ils célèbrent leurs réussites – et celles des autres – et ils ne tiennent pas les autres responsables de ce qui ne fonctionne pas;
- ils sont fiables, ponctuels et attentifs;
- ils posent des questions et veulent en apprendre davantage.

Faites connaissance avec vos employés

À titre de propriétaire ou de gestionnaire, c'est à vous de faire connaissance avec vos employés et de trouver des façons de motiver chacun d'eux en répondant, du point de vue de l'employé, à la question suivante « Qu'est-ce que cela va m'apporter? »,

Les travailleurs agricoles du Manitoba ne sont pas différents des employés des autres secteurs industriels. Ils veulent :

- être appréciés et reconnus de façon sincère et appropriée;
- travailler dans un milieu équitable et sécuritaire;
- comprendre la situation dans son ensemble et sentir qu'ils ont leur mot à dire;
- se fixer des buts – qu'ils peuvent célébrer quand ils les atteignent;
- utiliser leurs talents.

Commencez par observer vos employés, par leur parler et par vous intéresser à eux en toute honnêteté. Posez-leur des questions pour savoir ce qui les motive. Par exemple : « Quel est l'aspect de votre travail que vous préférez? Pourquoi continuez-vous à travailler ici? Quels sont les nouveaux défis que vous aimeriez relever? »

Consignez vos observations dans les dossiers de vos employés pour que, quand viendra le moment de récompenser l'un d'entre eux, vous le ferez avec quelque chose qu'il appréciera véritablement. À leur tour, ils apprécieront le temps que vous aurez passé à faire leur connaissance. Il s'agit là d'un processus constant qui favorise la motivation.

Qu'est-ce qui motive et démotive un employé?

Il existe des facteurs courants de motivation et de démotivation dont vous devriez être conscient lorsque vous essayez de motiver un employé. Les facteurs de démotivation ont des répercussions directes sur le rendement et ce sont souvent des activités quotidiennes mineures qui frustrant les employés et influent sur leur rendement, consciemment ou inconsciemment. Ces facteurs de démotivation baissent le moral et touchent presque tout le monde, mais aussi, à long terme, ils ont des incidences sur les résultats de l'exploitation.

Voici des exemples pouvant vous aider à augmenter les facteurs de motivation et à diminuer les facteurs de démotivation.

Facteurs de motivation	Facteurs de démotivation
<ul style="list-style-type: none">• Être apprécié• Conditions de travail sécuritaires• Travail intéressant• Rémunération équitable• Atmosphère de travail agréable• Célébration des réussites• Loyauté de l'entreprise à l'égard de l'employé• Avoir le sentiment d'appartenir à une équipe ou une famille• Discipline utilisée avec tact• Rétroaction efficace• Sensibilité aux problèmes personnels• Sécurité d'emploi• Possibilité d'avancement• Bonne communication – savoir ce qui se passe et pourquoi	<ul style="list-style-type: none">• Manque d'appréciation• Rémunération inéquitable• Conditions de travail dangereuses• Critiques en public• Absence de rétroaction ou rétroaction inefficace• Absence de suivi• Ignorer les idées exprimées• Buts ou délais impossibles à atteindre ou à respecter• Décisions non expliquées• Atmosphère désagréable – trop sérieux, pas le temps de rire• Ne pas se préoccuper des employés en tant qu'êtres humains• Microgestion• Aucun égard pour l'originalité des idées ni pour les suggestions de solutions aux problèmes



EXERCICE : Dressez votre propre liste

Faites une liste écrite des facteurs de motivation et de démotivation qui s'appliquent à votre exploitation, et posez-vous la question suivante : « Que puis-je faire pour éliminer les facteurs de démotivation dans mon exploitation? »

Façons de motiver les employés

Vous pouvez motiver vos employés de différentes façons. Il est nécessaire d'adopter diverses approches pour divers employés. Vous pouvez essayer diverses activités et récompenses tout au long de l'année afin de motiver autant d'employés que possible.

Par exemple :

- dîner ensemble ou aller au restaurant en groupe;
- obtenir une faveur d'une autre entreprise (ex. café gratuit dans un café local);
- emmener l'équipe faire une excursion, une sortie ou une activité favorisant l'esprit d'équipe, p. ex. glissade sur câble, jeu de poursuite laser ou mur d'escalade;
- récompenser les employés avec des bons d'achat, en tenant compte des endroits qu'ils aiment fréquenter;
- envoyer les employés à des conférences, à des réunions industrielles ou chez des concessionnaires locaux.

Motivation et gestion du rendement

La gestion du rendement de vos employés est directement liée à la motivation.

Les employés posent souvent les deux questions suivantes : « C'est quoi mon travail? » et « Que pensez-vous de mon travail? »

Les superviseurs et les propriétaires devraient se soucier principalement et régulièrement de faire des commentaires à leurs employés.

Une fois par an, ou bien au milieu de la période de travail des saisonniers, réunissez-vous avec vos employés pour parler de leur rendement et pour leur faire des commentaires. C'est ce qu'on appelle une réunion d'évaluation du rendement.

CONSEIL : Lorsqu'un employé ne fait pas ce que vous attendez de lui, c'est souvent parce qu'il ne sait pas ce que vous attendez de lui.

Conseils pour l'évaluation du rendement :

- **Jour de la réunion**
Prenez rendez-vous avec l'employé. Faites en sorte de lui donner deux à trois semaines de préavis. Veillez à ce que la réunion se déroule dans une salle privée où vous ne serez pas interrompus.
- **Donnez le ton**
Commencez la discussion en accueillant gentiment l'employé et en adoptant une attitude enjouée. Cela donnera le ton au reste de la réunion.
- **Expliquez le motif de la réunion**
Expliquez à l'employé pourquoi vous organisez cette réunion et sur quoi elle va porter.
- **Concentrez-vous sur le rendement**
La conversation et les commentaires doivent porter sur le rendement de l'employé, c'est-à-dire sur les tâches accomplies, sur les résultats obtenus et sur l'adaptation aux circonstances de travail.

- **Commentaires et discussion**

Passez en revue chacune des sections du formulaire d'évaluation du rendement (voir le modèle à la page suivante) avec votre employé et commentez ou expliquez précisément le résultat de son évaluation. De même, assurez-vous de demander à votre employé s'il a des questions. Encouragez-le à vous faire des commentaires et prenez-les en note.

- **Écoutez activement**

Assurez-vous de bien comprendre ce que vous disent vos employés en reformulant, en résumant et en écrivant leurs commentaires.

- **Fin de la réunion**

Résumez la discussion, demandez à l'employé s'il a d'autres questions, fixez des dates de suivi pour établir des objectifs et demandez à l'employé de signer une copie imprimée de l'évaluation du rendement. Assurez-vous de lui en remettre une copie et d'en garder une pour vos dossiers.

Formulaires d'évaluation du rendement :

Il existe toutes sortes de formulaires d'évaluation du rendement. Il est donc important que le vôtre soit adapté à votre type d'exploitation.

En élaborant vos propres formulaires, concentrez-vous sur les choses que vous pouvez observer – ce que font les employés et comment ils effectuent leur travail. Tenez compte aussi de la façon dont vous allez mesurer le rendement. Si l'une des fonctions de l'employé consiste à entretenir le matériel, comment allez-vous mesurer cela?



EXERCICE : À remplir à la fois par l'employé et par le gestionnaire. Vous trouverez un formulaire vierge dans l'annexe à la fin de ce guide.

1. Dans la colonne intitulée « Habilités liées à cette compétence », chaque personne choisit deux habilités pour lesquelles l'employé a fait preuve d'aptitude professionnelle et de grandes capacités. Chacune donne ensuite un exemple de la façon dont cette habileté s'est manifestée. Si une habileté ne figure pas dans la liste, choisissez la compétence la plus appropriée qui correspond à cette habileté, inscrivez l'habileté dans l'espace prévu à cet effet et donnez un exemple.
2. Dans la colonne intitulée « Habilités liées à cette compétence », chaque personne choisit deux habilités pour lesquelles l'employé a rencontré des difficultés et doit améliorer ses capacités. Chacune donne ensuite un exemple de la façon dont cette habileté s'est manifestée. Si une habileté ne figure pas dans la liste, choisissez la compétence la plus appropriée qui correspond à cette habileté, inscrivez l'habileté dans l'espace prévu à cet effet et donnez un exemple.
3. L'employé et le gestionnaire se réunissent pour discuter de l'exercice.
4. À partir de la discussion, on fixe des objectifs.
5. NOTA : Le fait de déterminer les points forts de l'employé est une occasion pour le gestionnaire d'instaurer un système de mentorat interne parmi les membres du personnel et de jumeler les personnes en fonction de leurs points forts.

Compétence	Habilités liées à cette compétence	Exemples de la façon dont vous avez fait preuve de cette habileté
Coopération :	Est capable de s'adapter aux changements dans l'emploi du temps	<i>Aptitude professionnelle : Pendant la saison de mise bas, j'ai réussi à adapter mon emploi du temps et à venir travailler quand c'était nécessaire pendant la période de mise bas des génisses primipares.</i>
	Travaille en collaboration avec les autres.	
	<i>Autres habiletés énumérées ici</i>	
Assiduité et ponctualité :	Fiable et rarement absent.	
	N'est jamais en retard et ne quitte jamais le travail avant l'heure sans prévenir.	
Habilités professionnelles particulières :	Possède des connaissances suffisantes en agriculture pour son travail.	
	Possède les habiletés nécessaires pour faire fonctionner le matériel agricole.	
	Est capable d'apprendre de nouvelles technologies et de nouveaux procédés dans son travail.	
Sécurité :	Exécute ses tâches et activités professionnelles de façon sécuritaire.	Difficulté : Je dois parfois aller vite et je néglige de vérifier si le matériel est défectueux.
	Comprend et respecte les programmes et politiques de sécurité à la ferme.	
	Encourage les autres à travailler de façon sécuritaire et peut déterminer quand les conditions de travail sont dangereuses.	
Entretien du matériel :	Vérifie le matériel de façon proactive pour s'assurer qu'il est en bon état de fonctionnement.	
	Répare le matériel rapidement et efficacement.	
Productivité :	Exécute les tâches requises dans son travail.	
	Exécute les tâches de façon organisée et efficace.	
	Est capable de communiquer verbalement de façon efficace.	
	Est capable d'exécuter plusieurs tâches et activités professionnelles en même temps.	

Manuels important, manuels de l'employé et manuels des procédures normalisées d'exploitation (PNE)

Pourquoi vous faut-il un manuel de l'employé et des procédures normalisées d'exploitation?

Le manuel de l'employé et le manuel des procédures normalisées d'exploitation sont deux documents qui vous permettent d'expliquer à vos employés comment vous voulez que votre exploitation agricole fonctionne – même quand vous n'êtes pas là pour les aider. Ces manuels sont comme des guides. Ils renferment toutes les connaissances que vous avez accumulées au fil des années dans le domaine du travail et peuvent rapidement être consultés par les employés.

Pourquoi avez-vous besoin d'un manuel de l'employé?

Le manuel de l'employé est l'un des documents les plus importants de n'importe quelle entreprise. Il énonce les attentes que vous avez à l'égard de vos employés, explique les politiques et les procédures en place dans votre exploitation ainsi que le comportement et le rendement que vous attendez de votre personnel.

Pourquoi avez-vous besoin d'un manuel des procédures normalisées d'exploitation?

Le manuel des procédures normalisées d'exploitation – ou PNE – est un document écrit ou des instructions expliquant en détail les mesures et activités courantes que vous pratiquez dans votre ferme pour exécuter une tâche donnée. Il s'agit essentiellement d'un document qui explique le fonctionnement de votre exploitation agricole et qui répond à la question suivante : « Comment est-ce que nous fonctionnons ici? ».

En qualité de propriétaire ou de gestionnaire, vous avez généralement une bonne idée de ce qu'il faut faire et comment. En mettant les PNE par écrit, vous expliquez en détail à vos employés comment effectuer les tâches qui leur sont confiées et comment exécuter le travail selon les normes que vous avez établies.

Sur quoi porte ce chapitre?

Dans ce chapitre, vous allez vous informer sur le manuel de l'employé et sur le manuel des PNE. Vous allez apprendre pourquoi ils aident les employés à mieux travailler et comment les adapter à votre exploitation agricole.

Vous allez aussi consulter un modèle de manuel de l'employé qui vous aidera à entamer la rédaction de votre propre manuel.

Qu'est-ce que cela m'apportera?

Un mauvais rendement de la part des employés s'explique principalement par des attentes floues – les employés ne savent pas ou ne comprennent pas ce que leur employeur attend d'eux. Si vous voulez conserver des normes élevées au sein de votre exploitation, ces manuels vont expliquer à tout le monde comment être à la hauteur de la tâche.

Dans cette section, nous vous fournissons tous les outils nécessaires pour élaborer un manuel de l'employé et un manuel de procédures normalisées qui correspondent à votre exploitation agricole. Lorsque vous aurez mis toute l'information par écrit et que vous l'aurez placée dans un lieu centralisé, vos employés pourront plus facilement obtenir des réponses aux questions qu'ils se posent.

Ai-je besoin d'un manuel de l'employé et d'un manuel des PNE pour les membres de ma famille?

Un manuel de l'employé et un manuel des PNE donnent à ceux et celles qui travaillent dans votre exploitation un sentiment d'importance ainsi qu'une structure, et ils leur permettent de comprendre les politiques et procédures de votre exploitation, qu'ils soient membres de votre famille ou non. Ils expliquent les normes qui régissent le fonctionnement de votre exploitation. Que ces personnes soient des membres de votre famille ou non, elles doivent respecter les mêmes politiques et procédures.

Section A : Manuel de l'employé

A. Pourquoi ai-je besoin d'un manuel de l'employé?

Il existe un certain nombre de raisons pour lesquelles vous devriez avoir un manuel de l'employé, notamment les suivantes :

- par souci d'uniformité et pour disposer de normes bien définies;
- pour économiser du temps à vos gestionnaires, car si vous avez un manuel bien planifié et bien écrit, ils n'ont pas à réexpliquer les politiques;
- pour donner à vos employés un document écrit qui explique clairement vos politiques, y compris les congés, les lignes directrices, les absences, les heures de travail, les heures supplémentaires, les méthodes de rémunération ainsi que les mesures et les procédures de sécurité.

Le fait de disposer d'un manuel de l'employé est également une façon efficace de protéger votre exploitation agricole contre d'éventuelles poursuites judiciaires. Le manuel doit être rédigé dans un langage simple. Évitez le jargon juridique et veillez à ce qu'il inclue suffisamment de détails pour éviter la confusion, mais pas au point de devenir écrasant.

Manuel de l'employé – par où commencer?

Nous avons inclus un modèle de manuel de l'employé dans les annexes. Servez-vous-en pour rédiger le vôtre en sélectionnant les sections que vous voulez intégrer dans votre manuel et en y ajoutant vos éléments particuliers.

NOTA : En fonction des éléments d'information que vous ajouterez, il vous faudra peut-être contacter le bureau des normes d'emploi du Manitoba pour confirmer d'éventuels règlements ou politiques :

Tél. : 204-945-3352 ou, sans frais, 1-800-821-4307 [au Canada]

Télééc. : 204-948-3046

Courriel : employmentstandards@gov.mb.ca

Site Web : <http://www.gov.mb.ca/labour/standards/index.fr.html>

Lorsque votre manuel sera terminé, nous vous recommandons de le soumettre à votre avocat pour qu'il le passe en revue et s'assure qu'il respecte bien toutes les lois en vigueur – ou bien de contacter un conseiller en RH pour qu'il vous aide à rédiger votre manuel de l'employé.

Rappelez-vous de modifier et de mettre à jour votre manuel quand cela est nécessaire et lorsque les lois sont modifiées.

Lorsque la version définitive de votre manuel est approuvée, remettez à chaque employé une lettre de confirmation de réception (partie du manuel de l'employé qui figure dans les annexes) pour qu'ils la signent. En signant, ils confirment qu'ils ont lu, compris et accepté le contenu du manuel.

Section B : Procédures normalisées d'exploitation

Section B : Pourquoi vous faut-il des PNE?

Les PNE sont comme des recettes. Une recette précise les quantités exactes de chaque ingrédient, la température du four et le temps de cuisson. En suivant la recette, vous pouvez obtenir les mêmes résultats à chaque fois. Une PNE fonctionne de la même façon. Elle explique comment exécuter un travail, qui doit l'effectuer et à quelle fréquence, le but étant d'obtenir les mêmes résultats à chaque fois.

CONSEIL : Les PNE devraient être utilisées au même titre que les manuels d'utilisation du matériel (ex. : mode d'emploi).



EXERCICE : Concours de l'avion en papier.

Le concours de l'avion en papier est une excellente façon de montrer à votre équipe pourquoi les PNE sont nécessaires.

1. Distribuez divers bouts de papier et demandez à chacun des membres de votre équipe de faire un avion en papier (donnez-leur suffisamment de temps mais pas plus de 15 minutes). Quand ils ont fini, comparez les avions et prenez note des différences. Observez quel avion vole le plus loin.
2. Ensuite, distribuez des feuilles de papier identiques et demandez au gagnant du concours d'expliquer aux autres membres du personnel les diverses étapes qu'il a suivies pour faire son avion en papier. À la fin de cet exercice, comparez les avions. Là encore, observez quel avion vole le plus loin. Cette fois-ci, les avions devraient se ressembler davantage et voler sur des distances similaires.

Leçon de l'exercice : Avec une formation, il y a moins de différences dans la façon dont diverses personnes exécutent une tâche toute simple.

Manuel des PNE – par où commencer?

Pour commencer à rédiger un manuel des PNE, il vaut mieux rassembler votre équipe et lui expliquer pourquoi vous avez besoin de PNE. Ensemble, décrivez chaque tâche en détail et expliquez les résultats que vous voulez obtenir.

CONSEIL : En travaillant en équipe sur le manuel, vous permettez à vos employés d'être responsables du succès de votre entreprise agricole.

Pour créer un manuel des PNE, il faut suivre trois étapes.

À chaque PNE correspond un résultat dont le succès peut être mesuré.

Première étape : Dressez une liste de vos tâches et procédures principales

Énumérez toutes les PNE (tâches et procédures de travail) que vous voulez inclure dans le manuel. L'aperçu vous servira de guide et vous aidera à n'en oublier aucune.

« Je ne savais pas par où commencer. J'ai réuni l'équipe et nous avons parlé des PNE et des raisons pour lesquelles elles sont nécessaires. Nous avons décidé de consacrer environ une semaine à réfléchir aux tâches principales et aux résultats souhaités. Cet exercice a été révélateur, car nous avons commencé à remettre en question nos façons de faire, à nous demander pourquoi nous faisons les choses d'une certaine façon et si nous obtenions les résultats attendus. Ensuite, nous nous sommes de nouveau réunis pour parler des procédures que chacun de nous avait commencé à élaborer. Ensemble, nous avons trouvé d'excellentes idées pour améliorer nos façons de faire. À la fin de l'expérience, le personnel s'est senti responsabilisé et nous avons adopté des procédés nouveaux et améliorés pour notre entreprise. »

– Gérard, producteur de céréales dans le sud-ouest

Deuxième étape : Expliquez par écrit toutes les étapes nécessaires pour exécuter les tâches

Vous avez plusieurs options ici. Vous pouvez soit rédiger en groupe les différentes étapes de l'exécution des tâches, soit distribuer les tâches à ceux qui en sont responsables et leur demander individuellement de décrire les étapes qu'ils suivent. Si vous choisissez de demander aux employés de rédiger de façon individuelle, pensez à réunir le groupe par la suite pour vérifier les étapes mentionnées et obtenir des commentaires de façon à vous assurer que les instructions sont exactes et faciles à comprendre.



EXEMPLE : Vous trouverez ci-dessous deux exemples de procédures écrites :

PREMIER EXEMPLE : PROCÉDURE : CONTRÔLE DES GRAINS

DESCRIPTION : Voici des instructions détaillées sur la façon de contrôler les grains dans les installations d'entreposage.

Étapes	Procédures d'exécution
1. Installer le matériel de contrôle de la qualité des grains.	<p>Nous :</p> <ul style="list-style-type: none">• déterminons ce qu'il faut faire (la procédure) pour préserver la qualité des grains entreposés, en tenant compte notamment des plans de travail, des conditions climatiques, des types d'entreposage et de l'environnement général;• installons le matériel d'aération pour conserver les grains à une température et à un degré d'humidité convenables;• confirmons le choix du matériel et les procédures d'inspection et d'échantillonnage;• vérifions que le matériel est installé et qu'il fonctionne correctement;• veillons à l'entretien du matériel conformément aux exigences du lieu de travail et aux instructions du fabricant;• rectifions les défauts du matériel conformément aux procédures du lieu de travail.
2. Surveiller la qualité des marchandises entreposées	<p>Nous :</p> <ul style="list-style-type: none">• inspectons les marchandises entreposées pour voir si elles présentent des signes d'avarie ou risquent de devenir avariées;• signalons les réparations qu'il faut apporter aux installations au personnel approprié pour qu'il fasse le nécessaire;• vérifions régulièrement si des organismes nuisibles sont présents dans les grains et si les conditions climatiques contaminent ou endommagent les grains, conformément aux procédures d'échantillonnage et d'inspection en place sur le lieu de travail;• enregistrons et communiquons les résultats des inspections et échantillonnages conformément aux procédures en place sur le lieu de travail;• prenons les mesures de suivi nécessaires pour protéger la qualité des grains, conformément aux procédures en place sur le lieu de travail.
3. Résultat	<p>Nous :</p> <ul style="list-style-type: none">• avons surveillé les marchandises

DEUXIÈME EXEMPLE : PROCÉDURE : VÉRIFICATION SÉCURITAIRE DE L'ÉCOULEMENT DES GRAINS DANS LES CELLULES

DESCRIPTION : Il s'agit d'instructions détaillées sur les mesures de sécurité qu'il faut prendre pour diriger les grains d'une cellule vers la vis de déchargement.

AVERTISSEMENT :

- *Il ne faut pénétrer dans une cellule à grains que s'il est absolument nécessaire de faciliter l'écoulement des grains.*
- *Personne ne peut pénétrer dans une cellule à grains sans avoir suivi de formation sur les procédures de sécurité.*

ÉTAPES :

3. *Utilisez le matériel de manutention des grains et de gestion des cellules pour inspecter la cellule avant d'y entrer.*
4. *Si vous devez pénétrer dans une cellule à grains, ne le faites pas seul. Demandez à une autre personne (vous devez tous les deux avoir suivi la formation sur les procédures de sécurité) d'être présente pour qu'elle puisse intervenir et appeler les secouristes en cas de problème.*
5. *Avant de pénétrer dans une cellule :*
 - *Éteignez et désactivez complètement le matériel mécanique et assurez-vous que personne ne va l'allumer pendant que quelqu'un se trouve à l'intérieur de la cellule.*
 - *Portez un harnais de sécurité et fixez une corde de sécurité à un endroit renforcé de la cellule pour que quelqu'un puisse vous aider à sortir en cas de danger.*
6. *Entendez-vous avec votre guetteur sur les signaux à utiliser en cas d'urgence ou si vous avez besoin d'aide.*
7. *Résultat souhaité :*
 - *Le grain est vérifié de façon sécuritaire.*

Troisième étape : Constituez un classeur

Lorsque vous aurez terminé toutes les tâches que vous voulez inclure, rassemblez-les dans un classeur ou dans un manuel relié.

Assurez-vous d'inclure les éléments suivants : une page couverture portant le nom du manuel, une table des matières, une introduction et les PNE, dans le même ordre que la table des matières.

CONSEIL : Assurez-vous de remettre un exemplaire du manuel à tous vos employés et invitez-les à faire des commentaires et à suggérer des mises à jour. Gardez la copie originale dans un endroit où tout le monde peut la consulter et, en cas de mise à jour, assurez-vous d'en distribuer une copie à tous vos employés.

Résoudre les conflits entre employés

Pourquoi devez-vous résoudre les conflits entre employés?

Il y a des conflits dans toutes les entreprises – même dans les exploitations agricoles familiales. Ils peuvent survenir à cause de problèmes réels et concrets ou bien quand les gens ont des valeurs ou des priorités différentes.

Si vous ne réglez pas les conflits entre employés tout de suite, cela peut causer du ressentiment et des antagonismes qui, avec le temps, risquent d'augmenter et d'éclater en faisant des dégâts. Tant que vous n'y faites pas face et que vous n'examinez pas les problèmes pour les résoudre, l'obstacle persistera et aura des répercussions négatives sur votre personnel – et sur votre exploitation.

Plus vous attendrez avant d'agir, plus les conséquences seront lourdes pour votre entreprise et plus il sera difficile de remédier au problème.

Sur quoi porte ce chapitre?

Dans ce chapitre, vous allez apprendre à gérer les conflits entre employés en suivant cinq étapes.

Qu'est-ce que cela m'apportera?

Vous comprendrez mieux comment régler les conflits rapidement de façon à en diminuer les répercussions sur votre exploitation.

Comprendre les conflits entre employés

À titre de gestionnaire, vous devez gérer les conflits, les employés difficiles et les problèmes de travail quand ils se présentent. Un bon gestionnaire dispose d'un plan préalablement établi de façon que les problèmes ne nuisent pas à l'exploitation. Le fait d'ignorer ces problèmes peut avoir de terribles conséquences sur les employés, sur leur rendement et sur l'entreprise.

Si vous ne tenez pas compte d'un conflit, voici ce qui se produit généralement :

- cela le renforce et le rend plus compliqué et plus difficile à résoudre;
- cela a des effets négatifs sur le moral;
- cela diminue la confiance des employés à votre égard, en tant que gestionnaire;
- cela augmente la rotation des employés et nuit à la réputation de votre exploitation agricole;
- cela nuit au rendement et à la productivité des employés.

Il est important de se rappeler que certains conflits entre employés sont susceptibles de ne jamais pouvoir se résoudre véritablement. Dans ce cas, les employeurs doivent encourager les employés à collaborer de façon professionnelle.

Servez-vous de la liste de contrôle suivante pour vérifier que vous avez examiné et que vous comprenez le conflit avant de parler aux employés.



EXERCICE : Liste de contrôle pour évaluer les conflits des employés. Vous trouverez un formulaire vierge dans l'annexe à la fin de ce guide.

La liste de contrôle va vous aider à rester centré sur le sujet de conversation, à comprendre les deux côtés du problème et à résoudre la situation.

Pour résoudre ce conflit, j'ai déterminé :

- les personnes qui sont impliquées;
- pour quelle raison ce conflit particulier se présente (ex. : différence d'opinions, conflit de pouvoirs);
- une politique dans le guide de l'employé qui aborde ce type de conflit (le cas échéant);
- si je veux intervenir dans le conflit ou si je laisse les employés le résoudre eux-mêmes (Ceci est très important et il faut y réfléchir sérieusement – parfois, il vaut mieux laisser les employés régler leur problème, surtout si vous pensez qu'il y a de bonnes chances qu'ils trouvent une solution.);
- quelles sont les conséquences possibles si j'interviens ou si je n'interviens pas;
- si je dois consulter quelqu'un de l'extérieur pour obtenir des conseils (p. ex. : un autre agriculteur dont vous respectez le jugement, un consultant externe en gestion des conflits);
- une façon appropriée de résoudre le conflit qui préserve la dignité et les droits des personnes concernées.

Comment gérer les conflits entre employés?

Suivez les étapes suivantes pour vous aider à résoudre les conflits entre employés. (Bien entendu, si le conflit porte sur une activité criminelle réelle ou présumée, vous devez immédiatement faire appel aux autorités locales.)

1. Parlez individuellement à chaque employé impliqué dans la situation de façon à entendre le point de vue de chacun; ensuite, parlez-leur de nouveau mais ensemble. Ils ne se rendent peut-être pas compte que leur conflit pose un problème.
2. Expliquez le problème de façon objective. Utilisez des faits et des exemples pour expliquer ce que faisaient les personnes impliquées et pourquoi c'était inacceptable. Votre rôle n'est pas de juger mais de résoudre le conflit de façon qu'il n'ait pas d'incidence sur l'entreprise. Ne vous contentez pas de dire aux employés que ce qu'ils font est inacceptable. Expliquez en détail le comportement qui est inacceptable.
3. Donnez aux employés une perspective globale de la situation. Expliquez-leur ce que vous attendez d'eux et pourquoi – et comment leur conflit a eu des répercussions sur l'exploitation agricole. Cela leur fait comprendre l'importance de leur rôle dans l'exploitation et les raisons pour lesquelles il est nécessaire de régler le conflit – dans une perspective globale. La médiocrité de leur rendement s'explique principalement par l'absence d'attentes bien définies. Les employés ne savent pas ou ne comprennent pas ce que vous attendez d'eux.

4. Demandez aux employés de dresser un plan expliquant comment ils peuvent résoudre le conflit. Donnez-leur la responsabilité de changer. Demandez aux employés impliqués dans le conflit comment ils vont interagir dorénavant. Écoutez ce qu'ils disent et ne leur donnez pas de conseils sauf s'ils ont vraiment du mal à trouver une solution.
5. Confirmez et mettez par écrit vos attentes et les prochaines étapes. Fixez une date où vous vous retrouverez pour discuter des progrès enregistrés. Demandez à chaque employé de signer et de dater le document. Signez-le vous aussi et remettez-en une copie à chacun. Fixez un rendez-vous pour la semaine suivante ou le mois suivant (selon le conflit) de façon à vérifier qu'ils respectent l'entente.

RAPPEL : Vous devez toujours :

- **être bien préparé**
Avant la réunion, assurez-vous d'avoir tous les documents, notes et faits nécessaires pour parler du conflit avec confiance. Imaginez la rencontre de façon à être prêt à répondre à toute question éventuelle.
- **éviter de porter un jugement**
Faites bien savoir que vous ne prenez le parti de personne et que vous n'avez pas du tout jugé ni décidé à partir d'idées préconçues. Restez objectif et tenez compte du point de vue de chaque employé. Votre but est de résoudre le conflit, ce qui exige une grande part d'écoute et de médiation.
- **prendre note de tout**
Vous devez prendre des notes au cas où des mesures disciplinaires seraient nécessaires si le conflit ne peut être résolu.



EXEMPLE : Situations de conflits entre employés. Vous trouverez un formulaire vierge dans l'annexe à la fin de ce guide.

Situation 1 : Charge de travail inéquitable

L'un de vos employés (Marc) est en colère après un autre employé (Luc). Marc estime que la charge de travail de Luc est moins importante que la sienne, alors qu'ils sont tous les deux commis.

Solution : Rappelez-vous qu'il n'est pas inhabituel pour une personne de surestimer sa contribution, de sous-estimer la contribution des autres et d'avoir l'impression d'« en faire plus que n'importe qui ».

1. Évaluez les charges de travail des employés en vous réunissant avec chacun d'eux de façon individuelle:
 - Demandez à chaque employé de vous expliquer son travail (ex. : En quoi consiste ton travail? Quelles sont tes responsabilités? Est-ce que ton travail se chevauche avec celui de Marc/Luc?).
 - Demandez à chacun s'il a l'impression que la charge de travail est équitable. Cherchez à en apprendre un peu plus en posant des questions plus pointues comme « Qu'est-ce que tu pourrais faire en plus? En moins? ».

- Évaluez la discussion, essayez d’observer les employés au travail et faites de votre mieux pour déterminer si les charges de travail sont équitables.
2. Si vous pensez que les charges de travail sont équitables, convoquez l’employé (Marc) qui estime que ce n’est pas vrai.
 - Expliquez les charges de travail. Décrivez les tâches, les activités et l’importance de chaque rôle. L’employé n’est peut-être pas totalement conscient du rôle et des responsabilités de l’autre.
 - S’il est toujours convaincu que les charges de travail ne sont pas équitables, parlez du problème de façon plus détaillée pour déterminer la cause profonde de sa perception des choses. Discutez du problème en profondeur pour comprendre la raison du conflit.
 - Au bout du compte, il vous faudra prendre une décision qui satisfera ou ne satisfera peut-être pas l’employé. Quoi qu’il en soit, assurez-vous de lui communiquer clairement votre décision.
 3. Si vous pensez que les charges de travail ne sont pas équitables, il est important pour vous de trouver des façons de les équilibrer et d’expliquer la situation à chacun des employés, de façon qu’ils comprennent votre décision ainsi que les motifs de cette décision.

Situation 2 – Rivalité entre employés ou membres de la famille

Roger a deux fils qui adorent cultiver la terre et voudraient un jour prendre la relève de la ferme. Roger et sa femme (Irène) ont eu des discussions non officielles au cours de repas de famille sur la transmission de l’exploitation à leurs enfants.

Zak, le fils le plus jeune, est un stratégiste. Il est analytique et excellent en finances, en négociations et en interactions. Il participe souvent aux décisions concernant le nouveau matériel. L’année dernière, il a négocié un très bon prix pour une nouvelle machine qui a permis d’économiser 15 000 \$.

Noël, le fils aîné, est un homme d’action. Il est très compétent pour réparer et entretenir les machines et le matériel. Au fil des années, il a même construit du matériel que la ferme ne pouvait pas se payer.

Dernièrement, il semble qu’il existe une rivalité entre les deux. Le conflit porte sur lequel des deux a le plus d’autorité et sur les responsabilités de chacun. Ils sont presque impolis et irrespectueux l’un envers l’autre. Leurs différences d’opinions ont maintenant une incidence sur leur rendement, sur le rendement des autres employés et sur le temps passé en famille.

SOLUTION : Les conflits peuvent être difficiles dans n’importe quelle entreprise mais quand ils surviennent parmi les membres de la famille, ils sont parfois encore plus difficiles à résoudre. Qu’ils soient de la famille ou pas, lorsque les employés ne comprennent pas la situation globale ni où ils se situent dans ce contexte, ils sont confus. La confusion mène souvent au ressentiment, à la jalousie, à la médiocrité du rendement et au désengagement.

Voici comment Roger et Irène s’y sont pris.

1. Ils ont discuté de l’avenir de leur exploitation et décidé de ce qu’ils souhaiteraient pour la ferme, de leur retraite et de la possibilité que leurs fils reprennent la ferme.
2. Ils se sont réunis avec chacun de leurs fils, de façon individuelle, pour parler des plans et, selon eux, de la place de chacun de leurs fils au sein de l’exploitation.

3. Ils ont formulé un plan pour l'exploitation et pour l'avenir de la famille (il s'agit d'un plan de quatre ans qu'ils ont envisagé en remontant dans le temps à partir de la date où ils veulent prendre leur retraite.).
4. Ils se sont réunis avec leurs deux fils et ont parlé du plan – en communiquant clairement les rôles, les responsabilités et l'avenir de chacun d'eux à la ferme.
5. Ils examineront et réviseront le plan, au besoin, pour s'assurer que tout le monde est d'accord. (Si le ressentiment persistait, ils feraient appel à un médiateur externe.)

Cette discussion a permis de supprimer la tension entre les deux fils. Ils comprennent tous les deux le point de vue de leurs parents et la place que chaque enfant occupe dans les plans à long terme.

Comment gérer un conflit dans lequel un membre de ma famille est impliqué?

Chaque membre de la famille joue un rôle distinct dans votre exploitation agricole. Il se peut que l'un d'entre eux perçoive son rôle et ses responsabilités d'une certaine façon alors que les autres employés perçoivent les mêmes rôles et responsabilités d'une façon totalement différente.

Des perceptions et des attentes différentes entraînent souvent de la confusion et de la frustration, ce qui donne naissance au conflit. Abordez les conflits de travail entre les membres de votre famille de la même façon que les conflits entre les autres employés, c'est-à-dire en élaborant un plan et en communiquant.

La discussion va permettre de préciser les rôles, les responsabilités et les attentes, ce qui mènera à des relations plus efficaces, plus axées sur la collaboration et plus respectueuses au sein de votre exploitation et parmi vos employés, qu'ils soient membres de votre famille ou non.

Conseils utiles

Voici quelques recommandations destinées aux gestionnaires et employés agricoles qui souhaitent mieux gérer les conflits :

- Les émotions et la colère peuvent indiquer que les gens ont des besoins ou des craintes. Plutôt que de prendre les émotions ou la colère personnellement, essayez de savoir ce qui contrarie la personne avant de prendre une décision.
- Écoutez attentivement. Laissez la personne s'exprimer en écoutant ses paroles, le ton de sa voix et en observant son langage corporel.
- Pour éviter les disputes, ne réagissez pas de façon défensive. Concentrez-vous sur les avantages mutuels de façon à envisager un scénario gagnant pour tout le monde.
- Préférez les questions qui commencent par « qu'est-ce que » plutôt que par « pourquoi » pour ne pas tomber dans le blâme.
- Supprimez le mot « mais ».
- L'évitement et l'agressivité mènent rarement à la résolution efficace d'un conflit.
- Soyez ouvert à l'idée de faire appel à un médiateur externe, au besoin.

Résoudre efficacement les problèmes de discipline

Pourquoi faut-il mettre en place un processus disciplinaire?

Personne ne veut envisager de discipliner un employé mais, de temps en temps, c'est nécessaire.

La mesure disciplinaire vise à aider l'employé à comprendre un problème de rendement ou une possibilité d'amélioration. Le fait d'adopter une procédure disciplinaire vous aide à suivre le comportement et les progrès de l'employé, et cela peut aussi être utile en cas de problème juridique.

Si vous ne traitez pas les problèmes de rendement des employés, vous risquez de causer une baisse de moral et de production, et aussi d'endommager la réputation de votre exploitation. Pour éviter tout problème juridique, il est important aussi de veiller à ce que votre procédure disciplinaire respecte les règlements du Manitoba sur les normes d'emploi.

Vous pouvez vous informer sur les normes d'emploi du Manitoba en consultant le site Web suivant : www.manitoba.ca/labour/standards/index.fr.html. Vous pouvez aussi vous renseigner sur les normes applicables au milieu agricole en consultant le site suivant : www.manitoba.ca/labour/standards/category,agriculture,factsheet.fr.html.

Sur quoi porte ce chapitre?

Ce chapitre énonce quatre mesures disciplinaires typiques et inclut un formulaire destiné à vous aider à mettre en place un processus disciplinaire au sein de votre exploitation agricole.

Qu'est-ce que cela m'apportera?

Une procédure disciplinaire progressive et officielle pour votre exploitation.

Traiter les problèmes de rendement des employés

Il est parfois frustrant pour un dirigeant d'avoir à traiter des problèmes de rendement et à prendre des mesures disciplinaires mais c'est l'une des sources de stress qu'il doit assumer. Vous devriez avoir en place un processus cohérent et bien établi en matière de discipline. Votre but est de trouver une stratégie pour que l'employé devienne productif au sein de votre équipe.

Réfléchissez avant de discipliner

Parfois, la première réaction est de discipliner l'employé. Cependant, avant de lui donner un premier avertissement, vous devriez essayer de savoir ce qui se passe vraiment.

Asseyez-vous avec l'employé pour parler du problème. Commencez la conversation en lui posant la question suivante : « Est-ce que tu peux m'expliquer ce qui se passe au sujet de (problème)? ». Donnez-lui l'occasion d'expliquer ce qui se passe et, ensuite, faites-lui des suggestions sur les façons de remédier à la situation.

Il se peut que l'employé ait des raisons tout à fait légitimes (ex. : médicales, personnelles) de se trouver dans cette situation. N'en concluez rien avant de vous asseoir et de rassembler les faits. Cela vous aidera aussi à établir un rapport avec l'employé.



EXEMPLE : Une discussion permettant de déterminer ce qui se passe avec l'employé.

Vous trouverez ci-après un exemple de façon positive de traiter avec un employé qui est en retard. Éric est l'employeur et Roger l'employé.

- Éric :** Bonjour Roger!
- Roger :** Bonjour. Excusez-moi, je suis en retard.
- Éric :** Qu'est-ce qui s'est passé?
- Roger :** Je viens de l'hôpital. Mon fils y a passé presque toute la nuit.
- Éric :** Je suis désolé d'apprendre cela. Comment va ton fils maintenant? Qu'est-ce qui lui est arrivé?
- Roger :** Eh bien, en fait, je suis très soulagé. Il va beaucoup mieux maintenant. [Ils continuent à parler de l'enfant pendant quelque temps.]
- Éric :** On dirait que tu n'as pas dormi de la nuit.
- Roger :** C'est vrai; je n'ai pas beaucoup dormi.
- Éric :** Pourquoi est-ce que tu ne prends pas un peu de temps pour te reposer?
- Roger :** Je vais bien en ce moment; ne vous inquiétez pas.
- Éric :** Tu te sens peut-être bien mais je pense que ce serait tout à fait logique que tu ailles dormir. Tu vas probablement passer une autre nuit à l'hôpital. Vas-tu aller te reposer?

Résumé : Si Éric avait accusé Roger d'être en retard sans lui poser de questions, il aurait raté une occasion de montrer à son employé qu'il se préoccupe de lui et se serait senti idiot en apprenant la raison pour laquelle Roger était en retard.

Supposons maintenant que, quelques semaines plus tard, Roger est arrivé en retard plusieurs fois pour une autre raison. Pris individuellement, ces retards seraient compréhensibles mais, pris ensemble sur une courte période, ils commencent à perturber le fonctionnement de l'exploitation. En parlant à Roger, il est évident qu'aucune raison majeure n'explique cette situation et que le problème a empiré. Aujourd'hui, Roger est encore en retard.

- Éric :** Bonjour Roger.
- Roger :** Bonjour.
- Éric :** Écoute, est-ce que ça va? J'ai remarqué que tu es arrivé en retard.
- Roger :** Je m'excuse d'être en retard. J'ai eu un autre problème de réveil. Je pense que je ne l'ai pas entendu sonner.
- Éric :** On a parlé la dernière fois de l'importance d'être à l'heure. Est-ce que tu as une idée de ce que tu peux faire pour régler ce problème?
- Roger :** Je pense qu'il faut simplement que je fasse plus attention.

- Éric :** As-tu des idées précises?
- Roger :** Eh bien, j'ai essayé de rapprocher le réveil pour mieux l'entendre sonner mais je ne me souviens pas qu'il ait sonné.
- Éric :** Alors, qu'est-ce que tu envisages de faire?
- Roger :** Peut-être qu'il faut que je me couche plus tôt.
- Éric :** C'est une bonne idée. Tu pourrais aussi te servir de deux réveils. C'est ce que je fais : j'en mets un près de moi et j'en mets un deuxième dans la salle de bain. Cela me force à sortir du lit.
- Roger :** Je vais essayer ça. Je n'aime vraiment pas vous laisser tomber comme ça et arriver en retard.
- Éric :** Roger, je tiens à te dire que j'apprécie vraiment ton travail. Tu es l'un des meilleurs employés parce que tu te soucies vraiment des détails.
- Roger :** Merci. Je vais vraiment faire des efforts pour ne plus arriver en retard.
- Éric :** Merci Roger. Il est important que tu arrives à l'heure pour que tout le travail se fasse. J'espère qu'il n'y aura pas de prochaine fois mais, si cela se reproduit, je te donnerai un avertissement écrit et je supprimerai une demi-journée de paie sur ton chèque.
- Roger :** Je comprends – cela ne se reproduira pas.

Résumé : Éric aborde chacun des points importants d'un processus disciplinaire officiel sans se fâcher, sans employer de langage dur ou un ton négatif. Il se montre ferme et juste.

Éric donne l'occasion à Roger de s'expliquer et c'est seulement après avoir jugé l'excuse inacceptable qu'il passe aux conséquences disciplinaires. Il donne aussi à Roger l'occasion de faire ses propres suggestions et indique clairement qu'il ne s'en prend pas à sa personne mais à son comportement. Il conclut en disant ce qui se passera si le comportement continue mais, là encore, il trouve une façon positive de terminer la discussion.

Encadrer l'employé avant de prendre une mesure disciplinaire

Quelques discussions d'encadrement sont souvent plus efficaces que des mesures disciplinaires officielles.

Planifiez vos discussions d'encadrement même si ce ne sont que des séances de bavardage. Elles sont destinées à élaborer une stratégie pour que l'employé soit efficace. À cette étape, ne réagissez pas de façon émotive et ne parlez pas non plus de mesures disciplinaires. Montrez-vous positif et encourageant. Dites à l'employé que vous lui faites confiance pour qu'il règle le problème et assurez-vous qu'il sait de quel problème il s'agit et de l'effet que celui-ci a sur les autres employés et sur votre entreprise.

Si le problème concerne une tâche professionnelle et que vous disposez d'un manuel des procédures normalisées d'exploitation (PNE), alors passez le manuel en revue avec l'employé. Assurez-vous d'énoncer clairement ce que vous attendez de lui en ce qui concerne la résolution du problème.

Faites régulièrement le suivi auprès de l'employé tant que le problème persiste. Après deux ou trois séances d'encadrement en tête-à-tête, si l'employé ne remédie pas au problème ou que son rendement ne s'améliore pas, il faut alors passer à l'étape suivante, c'est-à-dire à une procédure disciplinaire progressive.

Mise en œuvre d'une procédure disciplinaire progressive

Il est essentiel d'adopter et de suivre les mêmes étapes pour discipliner les employés.

Le fait d'instaurer une procédure disciplinaire convenable vous aidera notamment à vous protéger contre toute plainte de congédiement injustifié.

Si vous n'êtes pas au courant des dispositions législatives du Manitoba sur la cessation d'emploi, il faut vous informer, car cela peut vous économiser du temps, de l'argent et du stress. Consultez le site Web www.gov.mb.ca/labour/standards/index.fr.html pour prendre connaissance des lois du Manitoba et vous renseigner sur la cessation d'emploi.

Le recours à une discipline progressive officielle peut mener à deux situations possibles :

1. L'employé fait le nécessaire et les problèmes sont réglés.
2. L'employé est congédié. Cette situation se produit quand toutes les autres options ont échoué et qu'il ne reste plus que cette solution.

L'un des aspects importants de la discipline consiste d'abord à faire en sorte que vos employés soient au courant des politiques, des règles et des règlements en place dans votre exploitation. À cet effet, le manuel de l'employé peut vous aider à communiquer ces informations à votre personnel. Lorsque vous remettez le manuel à un employé, vous devriez toujours prévoir une lettre d'acceptation confirmant qu'il l'a reçu et qu'il l'a lu.

Voici comment une discipline progressive typique est structurée :

1. **Premier avertissement** : Il s'agit de la première étape d'une discipline progressive. Le premier avertissement annonce à l'employé que son rendement ou son comportement au travail ne respecte pas les normes de votre exploitation. C'est le propriétaire, ou le gestionnaire de l'employé, qui doit donner ce premier avertissement à l'occasion d'un entretien en tête-à-tête au cours duquel vous devez remplir le premier avertissement disciplinaire officiel.
2. **Deuxième avertissement** : Vous le donnez si le rendement ou le comportement de l'employé persiste ou empire. Le propriétaire, ou le gestionnaire de l'employé, doit avoir un autre entretien en tête-à-tête pour discuter du problème de rendement et pour remplir le deuxième avertissement disciplinaire officiel. Faites savoir à l'employé que son rendement a des répercussions sur l'entreprise et assurez-vous qu'il comprend bien ce que vous lui communiquez. Vous devez aussi établir avec lui un plan d'action écrit qui énonce des objectifs concrets et une date à laquelle ces objectifs doivent être atteints.
3. **Dernier avertissement** : Cet avertissement informe l'employé que si son rendement ou son comportement ne s'améliore pas, il risque d'être congédié.
4. **Congédiement** : Il s'agit de la dernière étape du processus quand toutes les autres mesures correctives ou disciplinaires n'ont pas réussi à régler le problème. Au cours de la réunion destinée à congédier l'employé, le ton doit être cordial et empathique. Dans certains cas, il est recommandé de commencer la réunion en disant quelque chose comme « Vous n'allez probablement pas être surpris d'apprendre que les choses ne marchent vraiment pas ».

IMPORTANT : Assurez-vous de signer chaque avertissement, vous-même ainsi que l'employé, d'en remettre un exemplaire à l'employé et de garder l'original dans son dossier. Cela permettra d'éviter qu'une plainte pour congédiement injustifiée soit déposée.

RAPPEL : Votre mesure disciplinaire risque d'être perçue comme punitive si elle est intimidante, agressive, provocante, si elle manque de professionnalisme, si elle est appliquée de façon hâtive ou si elle semble disproportionnée par rapport à l'infraction. Vous risquez également de commettre une injustice si les employés coupables ne subissent aucune conséquence pour leurs actes. Si vous ne faites pas respecter les règles, votre crédibilité risque d'en souffrir.

En cas de congédiement, il vaut toujours mieux consulter la Direction des normes d'emploi du Manitoba.

CONSEIL : Beaucoup d'exploitations agricoles sont exploitées et gérées par une seule famille. Le processus disciplinaire reste utile pour réprimander les employés qui sont membres de la famille. Cependant, le fait que vous connaissez la personne impliquée peut rendre ce processus plus difficile ou plus facile, selon les rapports que vous entretenez. Sachez donc faire preuve de discernement.



EXEMPLE : Vous trouverez ci-dessous un exemple d'avertissement officiel. Vous trouverez un formulaire vierge dans l'annexe à la fin de ce guide.

AVERTISSEMENT DISCIPLINAIRE OFFICIEL

Date : _____

Nom de l'employé : _____ Nom du superviseur : _____

- Avertissement :** Premier avertissement
 Deuxième avertissement et plan d'action correctif
 Dernier avertissement et lettre

Expliquez le problème (ex. : violation des règles, des politiques ou des procédures, rendement insatisfaisant) :

(À remplir en cas de deuxième avertissement) Résumé de la mesure corrective à prendre (inclure les délais d'amélioration et le suivi) :

Conséquences si le rendement ne s'améliore pas ou si le comportement n'est pas corrigé :

Commentaires de l'employé :

À compter de _____ (date), vous êtes en période d'« amélioration du rendement ». Si, après cette date, vous ne respectez pas les attentes ou vous ne faites pas assez de progrès par rapport à ces attentes, nous pourrions prendre des mesures disciplinaires à votre égard pouvant aller jusqu'au congédiement.

Signature de l'employé _____ Date _____

Signature du superviseur _____ Date _____

Félicitations

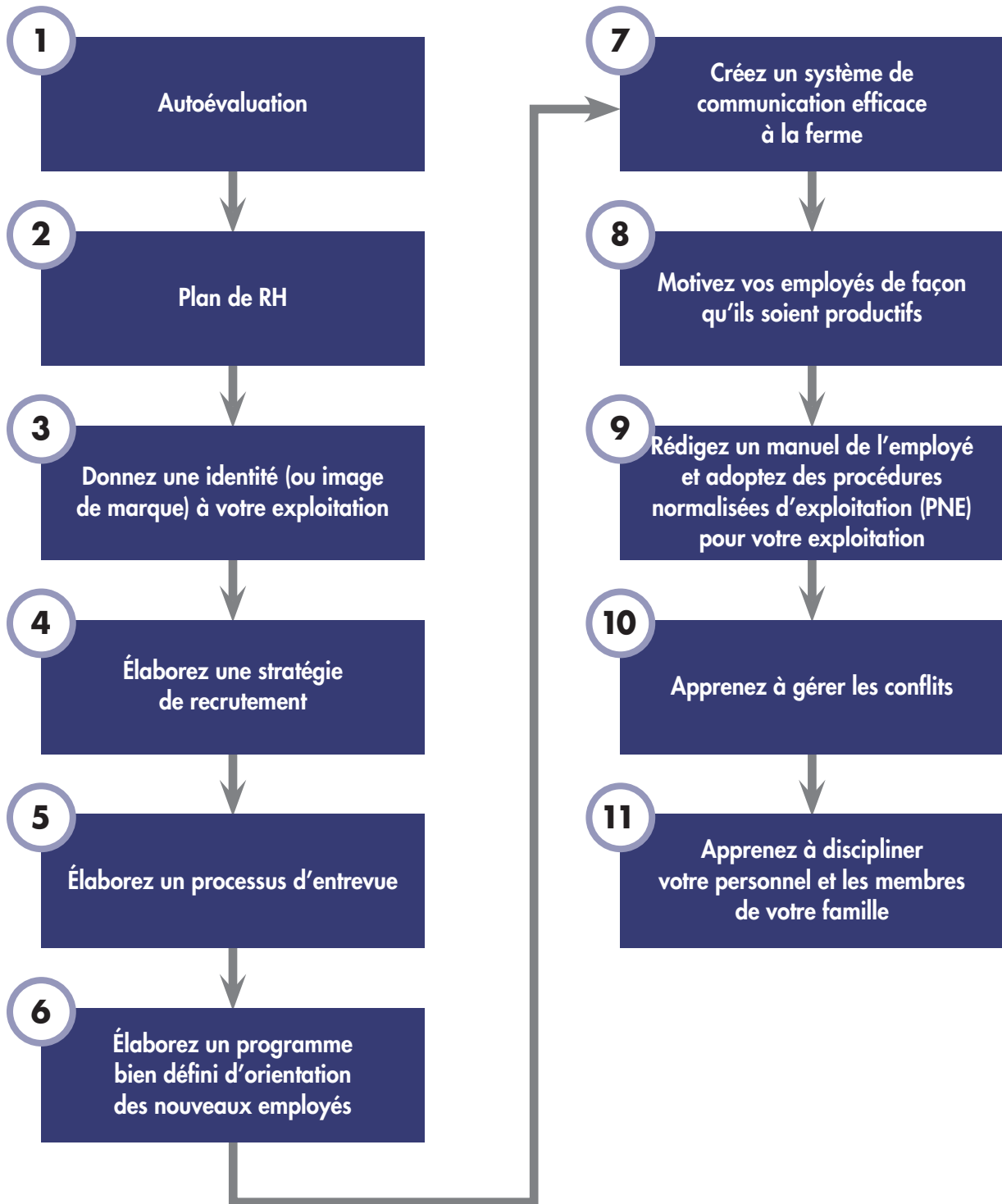
À mesure que l'industrie agricole continue d'évoluer et de se transformer grâce à une plus grande efficacité, des récoltes plus abondantes et une technologie de pointe, il est plus important que jamais pour les exploitations agricoles de disposer d'un programme de RH concurrentiel qui répond aux exigences de l'industrie.

Du simple fait que vous vous êtes informé sur les ressources humaines et avez mis en place un plan dans votre exploitation agricole, vous avez fait un pas important en vue du succès de ce programme.

Rappel : Le programme de ressources humaines a une incidence directe sur le succès et la rentabilité globale de votre exploitation, car il porte sur votre principal atout, c'est-à-dire vos employés.

Nous espérons que vous allez continuer de prendre le temps d'en apprendre davantage et de miser sur les ressources humaines de votre exploitation.

Les piliers du programme de RH de votre exploitation agricole



Glossaire

Candidat : Personne qui présente sa candidature à un emploi.

Compétences essentielles : Comportements, habiletés et connaissances qu'une personne doit montrer et mettre en pratique dans son travail.

Culture : Les valeurs et pratiques que les membres d'un groupe ont en commun.

Employeur de choix : Il s'agit d'un endroit où les gens veulent travailler et rester pendant de nombreuses années (parce que l'employé aime son lieu de travail et choisit d'y travailler).

Entrevue axée sur le comportement : Il s'agit d'une entrevue destinée à découvrir comment a réagi un candidat dans des situations professionnelles particulières. Au lieu de demander au candidat comment il se comporterait, l'intervieweur lui demande comment il s'est comporté. L'intervieweur veut savoir comment le candidat s'y est pris au lieu de ce qu'il ferait dans une situation donnée.

Entrevue structurée : Ce type d'entrevue vous permet de recueillir les réponses de chaque candidat que vous interviewez et de les comparer pour embaucher la meilleure personne.

Image de marque : Il s'agit du rapport affectif et psychologique que vous avez avec vos clients et de la personnalité de votre exploitation agricole. Les images de marque qui ont du poids suscitent des réflexions, des émotions et parfois des réactions psychologiques de la part des consommateurs.

Média social : Support numérique qui vous permet de dialoguer avec des gens sur divers sujets et de diffuser vos renseignements (ex. : annonces de postes, publicités). Les médias sociaux sont notamment les suivants : Facebook, Twitter, LinkedIn et d'autres encore.

Nouveaux immigrants : L'immigration au Canada ne cesse d'augmenter. De nombreuses personnes formées à l'étranger peuvent donner un avantage concurrentiel à votre exploitation sur les nouveaux marchés internationaux et ethnoculturels à l'échelle locale. De même, il existe plusieurs mesures fiscales qui incitent à embaucher de nouveaux immigrants au Canada.

Orientation des nouveaux employés : Introduction au travail visant à permettre aux nouveaux employés d'acquérir les connaissances, les habiletés et les comportements nécessaires pour devenir productifs. Cela peut notamment consister en une période de mentorat, une séance d'orientation, une visite des lieux et(ou) un récapitulatif sur les avantages sociaux et les politiques.

Prime de recommandation : Système par lequel les employés existants recommandent des candidats potentiels aux postes annoncés dans leur organisation. Si le candidat recommandé est embauché, l'employé qui a fait la recommandation reçoit une prime. La prime peut se présenter sous forme d'argent, de bons-cadeaux ou d'autres mesures d'incitation.

Procédures normalisées d'exploitation (PNE) : Document écrit ou instructions énonçant en détail toutes les étapes et activités nécessaires pour exécuter un processus ou une procédure.

Recrutement intuitif : Observez les gens autour de vous, leurs attitudes, habiletés et comportements. Si vous en voyez qui conviennent à votre entreprise ou exploitation agricole, souvenez-vous d'eux, car ils pourraient devenir vos employés, maintenant ou plus tard.

Rémunération et avantages sociaux : Il s'agit du montant total d'argent et des avantages sociaux (ex. : assurance dentaire, indemnité de transport) que l'employeur accorde à l'employé en échange du travail accompli.

Testage des candidats : En faisant passer des tests aux candidats avant de les embaucher, vous pouvez évaluer correctement leurs habiletés, leurs besoins en matière de formation et aussi vous pouvez déterminer s'ils correspondent à ce que vous recherchez. Plusieurs entreprises proposent des tests tout préparés pour toutes sortes de postes dans divers secteurs industriels.

Testage psychologique : Évaluations écrites, visuelles ou verbales destinées à déterminer le fonctionnement cognitif et affectif d'une personne. Les tests servent à évaluer diverses capacités et caractéristiques mentales, notamment la performance et la capacité, la personnalité et le fonctionnement neurologique.

Vérifications d'antécédents : Les vérifications d'antécédents permettent d'évaluer objectivement les qualifications, la personnalité et la forme physique d'un candidat à un emploi, mais aussi de vérifier s'il correspond à l'emploi proposé et de déterminer les risques éventuels du recrutement sur le plan de la sécurité.

FORMULAIRES - ANNEXES

Dans cette section, nous vous fournissons des formulaires vierges, des exercices et des listes de contrôle destinés à vous aider à mettre en œuvre un programme de RH dans votre exploitation agricole.

- Chapitre 1 : Autoévaluation et priorités en matière de RH
- Chapitre 1 : Objectifs et liste de Choses à faire
- Chapitre 2 : Adoption d'une image de marque
- Chapitre 3 : Exercice de recrutement
- Chapitre 3 : Liste de contrôle pour annoncer un poste
- Chapitre 3 : Formulaire de candidature
- Chapitre 4 : Exemples de questions d'entrevue axées sur le comportement
- Chapitre 4 : Questions d'entrevue et formulaire d'évaluation
- Chapitre 4 : Formulaire de vérification de recommandation
- Chapitre 5 : Liste de contrôle pour l'orientation des nouveaux employés
- Chapitre 6 : Exercice de communication
- Chapitre 7 : Motivation des employés
- Chapitre 8 : Exemple de Manuel de l'employé
- Chapitre 9 : Liste de contrôle pour évaluer les conflits d'employés
- Chapitre 10 : Formulaire d'avertissement officiel

Autoévaluation et priorités en matière de RH

Cet exercice va vous aider à comprendre dans quels domaines votre exploitation excelle et où elle a besoin d'amélioration, pour ce qui est d'embaucher et de garder les employés.

Première étape : Remplissez le formulaire d'autoévaluation

IMAGE (RÉPUTATION) DE VOTRE EXPLOITATION	OUI	NON
Notre ferme est considérée comme un excellent lieu de travail dans notre communauté et dans l'industrie agricole.		
Si quelqu'un interrogeait l'un de nos employés actuels ou anciens, celui-ci dirait des choses positives sur le travail à la ferme.		
Nos vendeurs, fournisseurs et clients ont de bonnes choses à dire sur notre exploitation et nos employés.		
Nous encourageons nos employés à assister à des manifestations et salons agricoles, et à faire la promotion de l'exploitation.		
Chaque année, nous faisons un sondage sur la satisfaction des employés pour savoir ce qu'ils pensent de leur travail chez nous.		
Nombre total de « oui » et de « non » :	<input type="text"/>	<input type="text"/>

RECRUTEMENT	OUI	NON
Nous sommes toujours à l'affût de futurs employés.		
Nous savons en quoi une « mauvaise recrue » a une incidence directe sur notre rentabilité.		
Nous nous servons des médias sociaux pour attirer les gens.		
Nous versons des primes aux employés qui nous recommandent de nouveaux employés.		
Nous sommes prêts à former un candidat qui ne s'y connaît pas en agriculture et qui n'a pas d'expérience dans cette industrie.		
Nombre total de « oui » et de « non » :	<input type="text"/>	<input type="text"/>

SÉLECTION	OUI	NON
Pour embaucher du personnel, nos décisions ne reposent pas seulement sur l'entrevue et la vérification des antécédents et des références.		
Plus d'une personne de l'exploitation participe à l'entrevue d'un candidat.		
Plus d'une personne de l'exploitation participe à la sélection définitive du candidat qui sera retenu.		
Pour assurer l'efficacité de nos entrevues, nous posons des questions axées sur le comportement. (Si vous ne savez pas très bien de quoi il s'agit, sélectionnez « Non »).		
Notre régime de rémunération et d'avantages sociaux est personnalisé pour répondre aux besoins de chaque employé.		
Nombre total de « oui » et de « non » :	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ORIENTATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS	OUI	NON
Nous disposons d'un programme officiel d'orientation des nouveaux employés.		
Nous nous efforçons de faire une très bonne première impression pendant la première semaine de travail d'un nouvel employé.		
Notre façon de former les nouveaux employés vise à instiller des valeurs et pas seulement à apprendre des méthodes.		
Tous les membres de notre équipe et de notre famille font en sorte que l'expérience du nouvel employé soit positive.		
Nous prévoyons une réunion au bout de 30 jours pour vérifier que le nouvel employé est toujours motivé dans son travail et fier de travailler pour nous.		
Nombre total de « oui » et de « non » :	<input type="text"/>	<input type="text"/>

GESTION ET LEADERSHIP	OUI	NON
Tous nos gestionnaires et superviseurs possèdent la formation et l'expérience nécessaires pour être des leaders efficaces.		
Nos gestionnaires et superviseurs réussissent très bien à motiver les employés.		
Nous tenons régulièrement des réunions du personnel qui sont productives et informatives.		
Nous récompensons les gens – pas nécessairement avec de l'argent – pour leur dévouement exceptionnel.		
Chaque année, nos employés évaluent la performance de leur gestionnaire ou superviseur en matière de leadership.		
Nombre total de « oui » et de « non » :	<input type="text"/>	<input type="text"/>

CONSERVATION DU PERSONNEL	OUI	NON
Nous nous efforçons de créer un environnement qui limite le roulement du personnel.		
Nous avons des stratégies en place pour éviter de perdre nos bons employés.		
Nous menons des entrevues de fin d'emploi avec les employés qui partent, de façon qu'ils expliquent librement les motifs de leur départ.		
Nous aidons nos employés à atteindre leurs objectifs personnels et professionnels.		
Nous nous réunissons régulièrement (au moins une fois par an) avec chaque employé pour parler de ses objectifs professionnels.		
Nombre total de « oui » et de « non » :	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Deuxième étape : Analyse des résultats

Calculez vos totaux, c'est-à-dire le nombre de réponses positives dans chaque catégorie.

CATÉGORIE	NOMBRE TOTAL DE RÉPONSES POSITIVES
Image de votre exploitation	
Recrutement	
Sélection	
Orientation des nouveaux employés	
Gestion et leadership	
Conservation du personnel	
Nombre total de réponses positives :	

Félicitations, vous venez d'évaluer les priorités de RH de votre exploitation. Si vous avez obtenu :

- **25 réponses positives ou plus** : votre programme de RH est satisfaisant et peut vous qualifier d'employeur de choix.
- **24 réponses positives ou moins** : votre plan de RH présente des éléments ayant besoin d'être améliorés.

Adoption d'une image de marque

Votre image de marque peut illustrer qui vous êtes en ce moment ou bien indiquer ce que vous espérez devenir. Commencez le processus destiné à donner une image de marque à votre exploitation en répondant aux questions ci-dessous.

Première étape : Quelle est votre personnalité?

Énumérez les cinq termes les plus importants qui décrivent votre exploitation.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Deuxième étape : En quoi êtes-vous différent des autres?

Qu'est-ce qui fait que votre exploitation est différente des autres? Que peut-on dire de votre exploitation que l'on ne peut pas dire d'une autre?

Troisième étape : Quelles sont vos valeurs?

Quelles sont les valeurs de votre exploitation ou de votre famille?

Quatrième étape : Quelle est la promesse que vous voulez faire à vos employés et à vos clients?

Qu'est-ce que votre exploitation peut honnêtement promettre d'offrir? Vous pouvez exprimer cela sous forme de slogan ou d'énoncé de mission.

Cinquième étape : Comment envisagez-vous l'avenir de votre exploitation?

Que souhaitez-vous pour votre exploitation? Laissez libre cours à votre imagination en terminant la phrase suivante : « Je veux que mon exploitation soit connue – ou réputée – pour... ».

Sixième étape : Comment s'appelle votre ferme?

Il s'agit du nom (commercial) de votre exploitation agricole ou peut-être de votre nom.

Septième étape : Quel est le logo de votre ferme?

Si vous n'avez pas encore de logo, nous vous recommandons de faire appel à un graphiste pour qu'il dessine ou conçoive un logo avec une police de caractère et une illustration originales qui correspondent à votre ferme. Un logo peut aider à donner une identité visuelle à votre ferme.

Huitième étape : Quel est le profil de votre ferme?

À partir de vos réponses aux questions précédentes, écrivez trois ou quatre phrases qui racontent l'« histoire » de votre ferme de façon intéressante – de la façon dont vous l'expliqueriez à un étranger qui voudrait s'informer sur votre ferme.

Tâche	Personne responsable

7. Selon vous, combien de temps et d'argent vous coûte le recrutement d'un nouvel employé (en incluant l'annonce d'emploi, le recrutement, l'entrevue, la communication et la formation)?

8. Y a-t-il d'autres renseignements pertinents qui peuvent avoir une incidence sur votre désir ou votre capacité d'embaucher de nouveaux employés au cours de la prochaine année?

Liste de contrôle pour annoncer un poste

Voici une liste de contrôle que vous pouvez utiliser pour annoncer vos offres d'emploi. Mettez une coche à côté des meilleurs endroits où annoncer le poste que vous souhaitez pourvoir.

- site Web de votre entreprise
- médias sociaux
- personnel et famille
- journal communautaire local
- centre communautaire local (tableau d'affichage et site Web)
- organisations locales (tableaux d'affichage et sites Web)
- salons professionnels
- écoles techniques et collèges locaux
- publications agricoles imprimées
- Banque nationale d'emplois (www.guichetemplois.gc.ca)
- Agriculture, Alimentation et Initiatives rurales Manitoba
- autres sites Web d'annonces d'emploi comme eBrandon, Kijiji et Steinbach en ligne

Formulaire de candidature

Nom du demandeur :	Date de la demande :
Poste visé :	Type de poste : [] Temps plein [] Temps partiel [] À contrat [] Saisonnier
Adresse :	Téléphone :

Études : Indiquez les études que vous avez suivies, les certificats que vous avez obtenus ou la formation spéciale que vous avez acquise :

Établissement fréquenté	Diplôme ou certificat	Année d'obtention ou années terminées

Expérience professionnelle : Avez-vous de l'expérience dans un ou plusieurs des domaines suivants?

- Alimentation du bétail (laitier) Tracteur - Type : _____
 Citernes de lait Appareil de traitement du lait - Type : _____

Possédez-vous un permis de conduire : Non Oui Classe : 1 2 3 4 5 (encerclez un chiffre.)

Antécédents de travail : Énumérez vos employeurs des dix dernières années (en commençant par le plus récent) :

Nom de l'employeur	Titre de poste	Dates de travail

Recommandations : Veuillez fournir le nom de trois personnes liées au travail que nous pouvons contacter.

Nom	Numéro de téléphone	Lien

Autres commentaires :

Signature de l'employé

Date

Si vous le désirez, vous pouvez joindre votre c.v. à ce formulaire.

Exemples de questions d'entrevue axées sur le comportement

Questions sur l'expérience générale de travail et sur les antécédents :

1. Quelles étaient vos principales responsabilités dans le dernier poste que vous avez occupé?
2. Racontez-moi une journée typique de travail dans votre dernier emploi.
3. Quelles compétences spéciales avez-vous utilisées dans votre poste à [nom de l'entreprise]?
4. Quels sont les accomplissements que vous avez réalisés dans votre dernier emploi et dont vous êtes le plus fier?
5. Qu'avez-vous pensé de votre charge de travail à [nom de l'entreprise]?
6. Pourquoi avez-vous changé d'emplois aussi souvent?
7. Qu'avez-vous appris dans les postes que vous avez occupés?
8. Pourquoi passez-vous une entrevue avec nous?
9. Pourquoi voulez-vous quitter votre emploi actuel?
10. Que recherchez-vous dans un emploi ou un poste?
11. Que diraient les personnes qui sont prêtes à faire des recommandations à votre sujet? Que dirait votre patron actuel sur vous et sur votre rendement au travail?
12. Selon vous, quel est votre plus grand point fort? Votre plus grand point faible?
13. Qu'est-ce que vous avez aimé le plus et le moins dans votre dernier emploi?
14. Quels autres renseignements devrais-je savoir à votre sujet qui pourraient m'aider à prendre ma décision? Y a-t-il autre chose que vous aimeriez me dire sur vous?

Questions sur l'emploi et le poste :

1. Que pensez-vous du poste?
2. Qu'est-ce qui vous intéresse le plus et le moins au sujet de ce poste?
3. Que pouvez-vous apporter à ce poste que quelqu'un d'autre ne peut pas apporter? Quelles sont les caractéristiques spéciales que vous possédez et dont je devrais tenir compte?
4. Quelles questions vous posez-vous sur l'emploi ou le service?
5. Quelles sont les qualités que vous possédez et qui pourraient vous aider à réussir dans ce poste?

Questions sur l'exactitude et le souci du détail :

1. Donnez-moi un exemple de fois où vous avez trouvé des erreurs dans votre travail. Qu'est-ce qui était à l'origine de ces erreurs? Comment les avez-vous corrigées?
2. Avez-vous déjà eu à faire une lecture d'épreuve ou à vérifier des renseignements détaillés? Comment cela s'est-il passé?
3. Expliquez-moi comment vous faites pour que votre travail soit aussi exact que possible.
4. Comment faites-vous pour ne pas oublier les détails?
5. Avez-vous eu à vous occuper de beaucoup de détails dans vos emplois précédents?

Questions sur les compétences analytiques :

1. Parlez-moi d'une fois où vous avez eu à vous servir de vos compétences analytiques pour régler un problème.

Questions sur la supervision :

1. Comment réagissez-vous aux directives que l'on vous donne?
2. Quel type de superviseur aimez-vous? Aimez-vous être supervisé?
3. Donnez-moi un exemple de chose sur quoi vous avez été en désaccord avec votre patron. Comment avez-vous géré la situation? Avez-vous déjà été en désaccord avec une décision de votre patron? Qu'avez-vous fait?
4. De quelle façon votre patron aurait-il pu s'y prendre mieux?
5. Quel est le patron qui vous a géré le mieux? Pourquoi?
6. Décrivez le meilleur patron que vous avez eu.
7. Parlez-moi d'une fois où vous avez hésité à parler de quelque chose avec votre superviseur.
8. Quand avez-vous besoin de votre superviseur? Donnez-moi un exemple récent.
9. Quelles sont les caractéristiques d'un gestionnaire efficace?
10. Quel était le style de gestion de la dernière personne pour qui vous avez travaillé? Avez-vous aimé ce style?
11. Quelle sorte de directive aimez-vous recevoir de la part de votre superviseur?
12. Avec quelle sorte de gestionnaire avez-vous le plus de difficulté à travailler?

Questions sur les aptitudes en communication :

1. Parlez-moi d'une fois où vous n'avez pas communiqué aussi clairement que vous auriez dû. Que changeriez-vous maintenant?
2. Quel est le pire problème de communication que vous ayez connu? Pouvez-vous expliquer?
3. Donnez-moi un exemple de fois où vos aptitudes en communication vous ont aidé.
4. Décrivez une fois où vous avez dû communiquer quelque chose de difficile à quelqu'un. Est-ce que cela a été un succès? Pourquoi?
5. Comment communiquez-vous avec votre patron?
6. Quel est, selon vous, votre style de communication?
7. Quand avez-vous du mal à communiquer avec les gens?
8. Comment gérez-vous les réunions?
9. Que signifie, pour vous, une « politique de porte ouverte en matière de communication »?
10. Que faites-vous pour communiquer clairement et efficacement?

Questions sur la collaboration et l'esprit d'équipe :

1. Donnez-moi un exemple de fois où le fait de collaborer avec d'autres a mieux réussi que si vous aviez fait le travail tout seul.
2. Nous avons tous des tâches professionnelles que nous n'aimons pas spécialement accomplir. Parlez-moi d'une situation où l'on vous a demandé d'exécuter une de ces tâches.
3. Avez-vous déjà eu à demander à des personnes qui ne faisaient pas partie de votre service de collaborer avec vous? Avez-vous réussi à obtenir leur contribution? Pourquoi?
4. Parlez-moi d'un groupe de personnes difficiles avec lesquelles vous avez dû travailler. Comment avez-vous résolu la situation?
5. Parlez-moi des succès les plus récents de votre équipe. Comment avez-vous contribué à ces succès?
6. Donnez-moi un exemple de fois où vous avez encouragé votre équipe dans des circonstances difficiles.
7. Est-il déjà arrivé que les efforts de votre équipe n'aient pas donné de résultats? Selon vous, comment avez-vous contribué à cet échec? Comment vous y prendriez-vous différemment aujourd'hui?
8. Avez-vous déjà eu à diriger une équipe pour réaliser un projet? Comment avez-vous fait?
9. Quels sont, selon vous, les avantages du travail en équipe? Quels sont les inconvénients?
10. Vous souvenez-vous d'une occasion précise où vous avez fini par être chef de groupe?
11. Décrivez une fois où vous avez dû travailler sur un projet avec des gens extérieurs à votre groupe de travail immédiat. Comment avez-vous réussi à obtenir leur collaboration?
12. Préférez-vous travailler de façon indépendante ou en équipe? Veuillez expliquer.

Questions sur les capacités à prendre des décisions :

1. Quelle est la décision la plus difficile que vous avez dû prendre au travail?
2. Quelles sortes de décisions deviez-vous prendre dans vos emplois antérieurs?
3. Avez-vous déjà eu à prendre une décision impopulaire? Expliquez-moi comment vous vous y êtes pris.
4. Quelles sont, pour vous, les décisions les plus difficiles à prendre?
5. Décrivez une fois où vous avez dû prendre une décision dans des délais très serrés.
6. Expliquez-moi comment vous faites pour prendre une décision importante.
7. Avez-vous déjà eu à prendre une décision importante en l'absence de votre patron? Quelles étaient les circonstances?
8. Avez-vous déjà eu à contourner les règlements pour faire quelque chose? Veuillez expliquer.
9. Donnez-moi un exemple de fois où vous étiez mal à l'aise de prendre une décision. Qu'avez-vous fait?
10. Combien d'autorité donnez-vous à vos employés en matière de prise de décisions?

Questions sur les habiletés en relations interpersonnelles :

1. Racontez-moi une fois où vous avez travaillé sur un projet qui vous obligeait à traiter avec des personnes représentant divers échelons hiérarchiques dans l'entreprise.
2. Avez-vous connu des difficultés sur le plan interpersonnel? Comment les avez-vous gérées?
3. Est-ce que vous avez souvent travaillé seul dans votre emploi antérieur?
4. Quand vous travaillez avec de nouvelles personnes, comment vous y prenez-vous pour connaître leurs styles de travail?
5. Quels sont vos points forts sur le plan interpersonnel?
6. Préférez-vous travailler seul ou avec d'autres?
7. Comment interagissez-vous de façon différente avec des gens différents?
8. Pouvez-vous me donner un exemple de fois où vous avez dû travailler avec quelqu'un avec qui il était difficile de s'entendre? Comment vous y êtes-vous pris?
9. Racontez-moi une situation où vous auriez préféré vous comporter d'une façon différente avec quelqu'un au travail.
10. Avez-vous déjà eu à traiter avec quelqu'un qui est très susceptible ou facilement offensé? Qu'avez-vous fait?
11. Votre patron vous a-t-il déjà fait des commentaires sur une difficulté ou un problème que vous ignoriez?

Questions sur la planification et l'organisation :

1. Comment organisez-vous votre journée? Comment vous organisez-vous dans votre emploi à [nom de l'entreprise]?
2. Quels outils utilisez-vous pour rester organisé?
3. Avez-vous plus tendance à planifier ou au contraire à « plonger la tête la première » et commencer le travail immédiatement? Pourquoi? Donnez un exemple de fois où cette stratégie vous a réussi.
4. Combien de temps à l'avance planifiez-vous? En quoi cela vous a-t-il aidé dans le passé?
5. Décrivez une fois où vous aviez soigneusement préparé un plan et les choses ont changé à la dernière minute. Comment avez-vous réagi?
6. Qu'est-ce que vous réussissez le mieux : la planification ou la mise en œuvre?
7. Donnez-moi un exemple de situation où vous avez dû faire le suivi du travail exécuté par d'autres. Comment vous y êtes-vous pris?
8. Quelle expérience avez-vous en établissement d'emplois du temps et en coordination?
9. C'est presque la fin de la journée et votre patron vous donne un projet à rendre à la première heure demain matin. Que faites-vous?

Questions sur la résolution de problèmes :

1. Décrivez une fois où vous avez eu l'impression d'avoir contribué de façon positive à la résolution d'un problème.
2. Que faites-vous quand vous avez du mal à résoudre un problème?
3. Comment savez-vous s'il y a des problèmes dans votre secteur?
4. Décrivez une question difficile que vous avez dû résoudre et dites-moi quelles étapes vous avez suivies pour la régler.
5. Quelles sources d'information utilisez-vous pour résoudre des problèmes difficiles?
6. Quels sont les problèmes les plus importants que vous avez rencontrés dans les six derniers mois? Qu'avez-vous fait pour les surmonter?

Questions sur la prise de risques :

1. Estimez-vous être une personne qui prend des risques? Pourquoi?
2. Quels risques avez-vous pris dans vos derniers emplois et qu'en est-il résulté?
3. Racontez-moi un risque que vous avez pris et qui s'est traduit par de bons résultats. Racontez-moi un risque que vous avez pris et qui s'est traduit par de mauvais résultats. Qu'est-ce que vous feriez différemment?

Questions d'entrevue et formulaire d'évaluation

Nom du candidat :	Date :
Poste visé :	Entrevue menée par :

Évaluation : Écrivez une question sur chaque ligne. Lorsque le candidat a répondu à la question, évaluez la réponse en encerclant le chiffre un, deux ou trois.

Numéro d'évaluation	Description
1	Réponse vague; pas d'exemples; manque de précision; n'a pas d'expérience.
2	Bonne réponse; a fourni des exemples; a répondu directement à la question; possède un peu d'expérience.
3	Réponse exceptionnelle; a fourni des exemples très pertinents; a répondu directement à la question; possède beaucoup d'expérience et de talent.

Questions d'entrevue :

Question	Évaluation des réponses (encercler un chiffre – en tenant compte des descriptions ci-dessus)
	1 2 3
	1 2 3
	1 2 3
	1 2 3
	1 2 3
	1 2 3
	1 2 3
	1 2 3
TOTAL	

NOTES : Veuillez ajouter tout autre commentaire que vous aimeriez partager au sujet de ce candidat :

Formulaire de vérification de recommandation

Renseignements sur le candidat	
Candidat :	Date de la recommandation :
Poste visé :	Vérification effectuée par :

Renseignements sur la personne qui fait la recommandation		
Recommandation faite par :	Entreprise :	
Titre actuel :	Relation de travail avec le candidat :	Téléphone :

Renseignements sur l'emploi précédent du candidat :	
Quand a-t-il travaillé pour l'employeur précédent :	
Motif du départ :	
Titre de l'emploi occupé :	

Questions de vérification destinées à la personne faisant la recommandation :

1. Pouvez-vous décrire le candidat dans les domaines suivants (selon une échelle de 1 à 10, 10 étant la description la plus favorable) :

Question	Évaluation	Notes
Assiduité		
Fiabilité		
Relations interpersonnelles		
Communication verbale et écrite		
Sens des priorités et initiative		
Capacité à gérer le stress		
Gestion du temps		
Respect des dates limites		
Service à la clientèle (interne et externe)		

2. Quels étaient les principaux domaines de responsabilité du poste du candidat?

3. Quels étaient les principaux points forts du candidat?

4. Y avait-il des domaines à améliorer?

5. À quel point le candidat devait-il être supervisé?

6. Comment le candidat s'est-il entendu avec ses collègues? Par exemple : avait-il l'esprit d'équipe ou préférait-il travailler de façon autonome?

7. Est-ce que vous seriez prêt à ré-embaucher cette personne?

Autres commentaires :

Liste de contrôle pour l'orientation des nouveaux employés

Avant le premier jour de travail du nouvel employé, veillez à :

Indiquer au nouvel employé : quand arriver et où quels vêtements porter
 où stationner qui demander en arrivant

Informez votre personnel et votre famille que : un nouvel employé arrive

Préparer ce qui suit pour le nouvel employé : aire de travail, matériel et équipement (le cas échéant)
 ordinateur et téléphone (le cas échéant)

Présentation générale de l'exploitation agricole

À l'arrivée du nouvel employé, accueillez-le chaleureusement, expliquez-lui comment la journée va se dérouler et prenez un moment pour lui expliquer les aspects suivants de l'exploitation :

- la culture (histoire de la ferme)
- les valeurs
- la vision et la mission (votre philosophie, la façon dont vous fonctionnez et vos objectifs)
- le manuel de l'employé (politiques et procédures), qui porte sur les points suivants :
 - heures de travail
 - heures supplémentaires
 - présentation et tenue vestimentaire
 - congés payés
 - congés de maladie et absences
 - pauses
 - politique relative à l'usage du tabac
 - procédure de discipline
 - harcèlement
 - politiques et procédures de sécurité
 - procédures en matière de formation
- le travail du nouvel employé, notamment ce qui suit :
 - la description de travail, les fonctions principales et les attentes (veillez à ce que le nouvel employé signe un exemplaire de sa description de travail pour qu'il confirme qu'il comprend ce que vous attendez de lui)
 - le processus d'évaluation du rendement et le formulaire correspondant
- la documentation – remettez à l'employé tout document relatif à ces sujets pour ses dossiers, y compris les noms des personnes-ressources à la ferme

Matériel

Donnez à l'employé le matériel nécessaire, notamment ce qui suit :

- les clés
- les appareils de communication (ex. : tél. cellulaire, émetteur-récepteur portatif)

Remplissez tous les formulaires nécessaires

- Revoyez la grille de rémunération.
- Veillez à ce que les employés signent les formulaires d'impôt appropriés.
- Demandez au nouvel employé de remplir un formulaire indiquant les personnes à contacter en cas d'urgence.

Accueil et visite de l'exploitation

- Emmenez le nouvel employé faire le tour de la ferme à pied, y compris les champs, les granges, les toilettes, etc.
- Présentez-le à tous les membres du personnel – expliquez le rôle de chaque personne au nouvel employé et vice versa. Si vous possédez un organigramme de votre exploitation, remettez-en un exemplaire au nouvel employé pour qu'il le consulte plus tard.
- Assignez à l'employé un « compagnon » capable de répondre à de simples questions de procédure qui risquent de se présenter au cours des premières semaines de travail.

Exercice de communication

Voici un exercice destiné à vous aider à améliorer votre capacité à communiquer efficacement.

À partir de la liste des cinq énoncés figurant ci-dessous, choisissez-en deux sur lesquels vous pouvez travailler et être plus efficace.

	J'écoute activement quand quelqu'un me parle	Je communique à mon personnel les choses importantes qui se passent à la ferme.	Je communique souvent et clairement à mes employés ce que j'attends de chacun d'eux.	Je consulte mon personnel avant de prendre des décisions importantes.	J'encourage les membres de mon personnel à me faire part de leurs opinions et suggestions, et je veille à ce qu'ils se sentent suffisamment à l'aise pour le faire.
Mettez une coche sous les deux que vous allez travailler					
Indiquez les raisons pour lesquelles il faut travailler sur cet aspect					
Indiquez quelques façons possibles d'améliorer cet aspect					

Exemple de Manuel de l'employé

Ce manuel général de l'employé va vous aider à concevoir le vôtre et à le personnaliser. Nous vous recommandons de demander à un avocat de passer en revue la version définitive avant de distribuer le manuel à vos employés.

Afin de personnaliser votre propre Manuel de l'employé de façon électronique, veuillez visiter le site www.manitoba.ca/agriculture.

**[Insérez le nom de
votre ferme]
Manuel de l'employé**

[Insérez la date]

**RENSEIGNEMENTS IMPORTANTS
DESTINÉS AU PERSONNEL**

TABLE DES MATIÈRES

Message des propriétaires	page
Confirmation de réception du Manuel de l'employé	page
Politique du personnel	page
Conflit d'intérêts	page
Harcèlement sexuel	page
Drogues et alcool	page
Période d'essai	page
Évaluation annuelle du rendement	page
Intempéries (mauvais temps)	page
Avances sur salaire et prêts	page
Heures de travail	page
Assiduité	page
Paye	page
Avantages sociaux	page
Congés payés et jours fériés	page
Cellulaires et autres appareils portatifs	page
Visiteurs et invités	page
Contrôle des maladies	page
Tabagisme	page
Véhicules agricoles	page
Cessation d'emploi	page
Règles de travail	page

MESSAGE DES PROPRIÉTAIRES

Bienvenue à [insérez le nom de l'exploitation agricole] :

Depuis XXXX, nous produisons [insérez le produit ou le service]. Grâce à l'importance capitale que nous attachons à la qualité et au service à la clientèle, nous avons acquis une solide réputation au sein de l'industrie [nom de l'industrie] et de notre collectivité.

Cela n'a été possible qu'avec le dévouement et l'engagement de loyaux employés. Nous remercions sincèrement tous nos employés pour leur dévouement et leur travail acharné.

À titre de nouvel employé, vous vous posez probablement beaucoup de questions sur notre organisation. Le présent manuel a été rédigé de façon à y répondre. Nous vous invitons à le lire attentivement – il s'agit d'un guide destiné à vous informer sur les efforts généraux de notre équipe et sur la contribution personnelle que vous pouvez y apporter.

Sachez que ce manuel peut être modifié à n'importe quel moment, à notre entière discrétion (de la façon que nous souhaitons).

Nous souhaitons vivement que votre travail dans notre exploitation soit satisfaisant et enrichissant.

Confirmation de réception du Manuel de l'employé

Je confirme avoir reçu un exemplaire du Manuel de l'employé de [insérer le nom de l'exploitation agricole], qui fournit des renseignements généraux et un aperçu de l'exploitation, de ses valeurs, de ce qui est attendu des employés ainsi que des règles et politiques en place.

Je reconnais que [insérer le nom de l'exploitation agricole] n'a pas expliqué en détail toutes les politiques, toutes les règles ni tous les avantages dans ce Manuel et que ce document ne constitue qu'un résumé général des politiques et de ce que l'on attend des employés de [insérer le nom de l'exploitation agricole]. Je comprends que c'est à moi de consulter le Manuel et de me familiariser avec les politiques et procédures – j'adresserai toute question éventuelle au sujet du manuel à mon superviseur.

En outre, je comprends et accepte ce qui suit :

- [insérer le nom de l'exploitation agricole] peut prévoir dans l'avenir d'autres éléments d'information, lignes directrices, politiques et procédures, dont je devrai prendre connaissance.
- J'adresserai toute question éventuelle au sujet du Manuel de l'employé à mon superviseur.
- J'accuse réception du Manuel de l'employé; je comprends son contenu et je n'ai pas d'autres questions pour le moment.

Chaque employé doit lire, comprendre et respecter les politiques et procédures énoncées dans ce Manuel de l'employé.

Nom de l'employé (en caractères d'imprimerie)

Date

Signature de l'employé

Date

Politique du personnel

Notre objectif est d'entretenir des rapports de confiance et de respect mutuels, qui vous permettront de tirer une satisfaction personnelle de votre travail et de contribuer au succès de notre exploitation agricole.

Politique de [insérer le nom de l'exploitation agricole] :

1. Nous sélectionnons et embauchons les personnes les plus qualifiées, sans égard à la race, aux croyances, à la couleur, à l'âge, au sexe, à l'origine nationale ou à la religion.
2. Nous offrons des rémunérations, des salaires et des avantages sociaux comparables à ceux qui sont offerts dans la région et dans l'industrie.
3. Nous offrons des conditions de travail sécuritaires grâce à la gestion ordonnée de notre exploitation ainsi qu'à l'adoption et au respect de politiques et pratiques destinées à préserver la sécurité et la santé de nos employés.
4. Nous encourageons le perfectionnement personnel en offrant des programmes éducatifs, de la formation et d'autres occasions de développement et de perfectionnement des compétences.
5. Nous tenons les employés informés en favorisant la communication ouverte grâce à des réunions hebdomadaires de l'équipe.
6. Nous encourageons la discussion libre de toutes les idées, suggestions, difficultés et préoccupations parmi les employés.

Conflit d'intérêts

Les employés ne sont pas autorisés à avoir un intérêt dans une entreprise ou exploitation quelconque qui fait concurrence aux intérêts commerciaux de [insérer le nom de l'exploitation agricole].

De même, tout renseignement obtenu par un employé en exercice au sujet des activités, des résultats et des rendements de [insérer le nom de l'exploitation agricole] doit demeurer strictement confidentiel et ne pas être divulgué à d'autres personnes ni utilisé pour des gains personnels.

Harcèlement sexuel

Le harcèlement est une forme d'inconduite (mauvaise conduite) qui peut nuire à l'intégrité de la relation professionnelle. Aucun employé – homme ou femme – ne doit subir d'avance ou de conduite verbale ou sexuelle importune et non sollicitée.

Qu'il soit perpétré par un superviseur ou par un autre membre du personnel, le harcèlement sexuel est strictement interdit.

[Insérer le nom de l'exploitation agricole] doit prendre les mesures nécessaires pour remédier efficacement à toute forme de harcèlement sexuel dans le lieu de travail ou dans le cadre d'une relation de travail, quelle que soit la façon dont l'entreprise est informée de la conduite en question. Cela inclut les actes perpétrés par la direction ou le personnel de supervision, les autres membres du personnel et les tierces parties.

On définit le harcèlement sexuel de l'une ou l'autre des deux façons suivantes :

- des avances sexuelles, ou demandes d'activité sexuelle, importunes par un employé en situation d'autorité vis-à-vis d'un autre employé;
- une autre conduite verbale ou physique importune et de nature sexuelle par un employé à l'égard d'un autre employé, lorsque :
 - la soumission ou le refus de se soumettre à une telle conduite est utilisé de façon explicite ou implicite comme condition rattachée à des décisions d'ordre professionnel;
 - le but ou l'effet d'une telle conduite est d'entraver de façon excessive le travail de la personne qui est harcelée;
 - le but ou l'effet d'une telle conduite à l'égard d'une personne raisonnable est de créer une atmosphère intimidante, hostile ou offensive.

Le harcèlement sexuel n'inclut pas le compliment occasionnel, ni une autre conduite ou action découlant d'une relation personnelle ou sociale qui est socialement acceptable et ne vise pas à entraîner de la discrimination sur le plan professionnel.

Drogues et alcool

[Insérer le nom de l'exploitation agricole] attend et exige de tous les employés au service de [insérer le nom de l'exploitation agricole], et sur sa propriété, qu'ils se présentent au travail et, pendant qu'ils sont au travail, restent dans un état physique et mental vigilant et non altéré. Afin d'offrir aux employés un lieu de travail sûr, sain et protégé, [insérer le nom de l'exploitation agricole] a adopté la politique suivante en ce qui concerne la consommation et l'abus d'alcool et de drogues :

La politique de [insérer le nom de l'exploitation agricole] interdit la consommation, la vente, la distribution et la possession de drogues, de stupéfiants et de boissons alcooliques illicites sur le terrain de l'exploitation et pendant les heures de travail, sur la propriété ou non. Cette interdiction porte également sur toutes les drogues licites et tous les médicaments sur ordonnance, qui peuvent altérer la capacité d'un employé à effectuer son travail. Un employé ne doit pas se présenter au travail s'il est sous l'influence de drogues ou de boissons alcoolisées quelconques.

La consommation ou la possession d'une drogue illicite ou d'une substance réglementée, pendant les heures de travail ou hors des heures de travail, peut être un motif de congédiement.

La vente, le commerce ou la livraison de drogues illicites ou de substances réglementées par un employé auprès d'une autre personne, est un motif de congédiement et de signalement aux autorités chargées de l'application de la loi.

Période d'essai

Les nouveaux employés sont à l'essai jusqu'à ce qu'ils aient effectué 60 journées de travail continu. Cette période doit permettre à l'employé d'apprendre le travail et de se familiariser avec [insérer le nom de l'exploitation agricole].

La période d'essai remplit deux fonctions :

1. C'est une occasion pour l'employé de faire l'expérience du travail, de s'adapter aux normes établies et aux attentes, et de décider s'il veut continuer le travail.

2. C'est une occasion pour [insérer le nom de l'exploitation agricole] d'évaluer l'employé sur le plan des compétences professionnelles, de la collaboration, de l'attitude, de la fiabilité et d'autres éléments caractéristiques d'un bon employé.

Cette période nous permet de nous assurer que l'employé correspond à l'emploi (p. ex. qu'il est capable de travailler, et prêt à le faire, conformément aux normes établies et à ce qu'on attend de lui). Au bout de 60 jours, nous faisons une évaluation écrite et nous organisons une réunion.

Jusqu'à l'expiration de leur période d'essai, les employés ne sont pas admissibles aux avantages sociaux, à l'exception de la protection contre les accidents du travail.

L'employé peut démissionner sans préavis à n'importe quel moment, ou à la fin, de la période d'essai.

L'employé peut être congédié sans préavis à n'importe quel moment, ou à la fin, de la période d'essai, pour mauvaise conduite, refus de respecter les normes et les attentes liées au poste, ou si le gestionnaire estime que l'employé ne possède pas les compétences, l'habileté ou la motivation nécessaires pour effectuer correctement le travail.

Évaluation annuelle du rendement

Tous les employés à temps plein sont évalués chaque année en fonction de leur date d'entrée en service. C'est le superviseur immédiat qui procède aux évaluations du rendement.

Intempéries (mauvais temps)

Le mauvais temps augmente les besoins en matière de gestion et met la vie du bétail en danger. Dans la mesure du possible, tous les employés de l'exploitation doivent se présenter au travail comme prévu. Si vous ne pouvez venir, vous devez contacter immédiatement votre superviseur.

Avances sur salaire et prêts

La politique de [insérer le nom de l'exploitation] n'autorise pas les avances sur salaire ni les prêts aux employés. Nous encourageons les employés à participer au régime d'épargne sur le salaire de [insérer le nom de l'exploitation] et à se préparer pour les cas éventuels d'urgence financière.

Heures de travail

Heures de travail :

Pour les besoins de la paye, la semaine de travail varie. La semaine de travail ordinaire va du lundi au vendredi [sachez qu'il existe des normes d'emploi manitobaines au sujet des heures de travail].

Repas :

Tous les employés ont le droit de prendre du temps non rémunéré pour leurs repas, et on s'attend à ce qu'ils prennent le temps décidé par leur superviseur.

Assiduité

L'assiduité et la ponctualité au travail sont importantes pour [insérer le nom de l'exploitation], et si une personne n'est pas au travail à l'heure prévue, cela nuit au travail de tout le groupe.

Toute absence imprévue doit être signalée chaque jour au superviseur dès que l'employé en a connaissance, ou au moins deux heures avant le début du quart ou de la journée de travail.

Un employé qui est trop souvent absent sera soumis à des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement. Nous considérons qu'un employé est trop souvent absent lorsqu'il s'absente au moins deux fois sur une période de 30 jours.

[Insérer le nom de l'exploitation] considère le fait de ne pas téléphoner après trois journées consécutives d'absence comme une cessation d'emploi à [Insérer le nom de l'exploitation].

Un employé qui s'absente du travail pendant trois journées ou quarts de travail consécutifs en raison d'une maladie ou d'une blessure doit fournir une note du médecin.

Paye

Les employés sont payés toutes les deux semaines et peuvent aller chercher leur chèque de paye au bureau principal.

Nota : La rémunération des employés est un sujet personnel et doit être traité comme tel. Nous n'encourageons pas la discussion sur les rémunérations et les salaires avec d'autres personnes que le superviseur immédiat.

Avantages sociaux

Les avantages sociaux représentent une grande part de votre rémunération totale et jouent un rôle important dans vos plans financiers personnels et familiaux. [Insérer le nom de l'exploitation] s'efforce de vous offrir des avantages sociaux qui :

- sont comparables ou meilleurs par rapport à ce qui se pratique dans l'industrie et dans les autres collectivités;
- sont financièrement viables dans des circonstances économiques tant favorables que défavorables;
- répondent au mieux aux besoins les plus importants de la majorité des employés.

De nombreux avantages sont expliqués en détail dans des livrets que vous allez recevoir. Le présent manuel n'en couvre que les principaux éléments.

Régime d'assurance collective :

Tous les employés réguliers et à temps plein bénéficient d'un régime complet d'assurance collective. Veuillez vous adresser à [insérer le nom de la société d'assurance] pour toute question au sujet des régimes d'assurance collective.

Le régime prévoit les protections suivantes :

- assurance-vie
- assurance en cas de décès ou de mutilation par accident
- assurance des frais d'hospitalisation et des frais chirurgicaux
- assurance contre les frais médicaux importants
- assurance-invalidité de courte durée (à la semaine)

- assurance-invalidité de longue durée (au mois et deux fois par mois – pour les employés salariés seulement)
- assurance dentaire (offerte par [insérer le nom de la compagnie])

Congés payés et jours fériés

Les congés s'accumulent mais ne peuvent être utilisés pendant les six premiers mois de travail. Cependant, les employés qui ont besoin de prendre des congés pendant leur période d'essai peuvent utiliser des jours de congé avec solde ou bien, avec l'approbation du superviseur, des jours de congé sans solde sous forme de pleines journées ou moins. Après six mois de travail continu, il est possible d'utiliser des congés payés accumulés, avec l'approbation du superviseur.

Jours fériés : il s'agit des jours suivants :

- Nouvel an
- Journée Louis Riel
- Vendredi Saint
- Fête de Victoria
- Fête du Canada
- Fête du Travail
- Action de grâce
- Noël

Les employés admissibles qui travaillent un jour férié sont payés au tarif prévu des heures supplémentaires pour toutes les heures travaillées, en plus de leur rémunération pour le jour férié. Le Jour du Souvenir n'est pas un jour férié et n'est pas rémunéré s'il n'est pas travaillé. Les employés qui travaillent le 11 novembre sont rémunérés autant que pour un jour férié.

Cellulaires et autres appareils portatifs

Cette politique vise à assurer votre sécurité en vous interdisant d'utiliser un cellulaire et autre appareil portatif au volant.

Nous savons que, pour des raisons professionnelles, nos employés sont parfois amenés à utiliser leur cellulaire, leur assistant numérique personnel (ANP) ou autre appareil portatif, qu'il leur appartienne ou qu'il appartienne à l'entreprise.

Les employés ne doivent pas utiliser leur cellulaire, leur ANP ou un autre appareil portatif pour des raisons professionnelles quand ils sont au volant. Il s'agit là d'assurer votre sécurité, celle des autres conducteurs et des piétons. L'utilisation d'un cellulaire ou d'un ANP au volant peut entraîner des accidents.

Depuis le 15 juillet 2010, si on vous surprend à envoyer un message texte ou à utiliser un cellulaire ou autre appareil portatif au volant, vous risquez de payer une amende de 200 \$ en vertu du Code de la route du Manitoba.

Si vous devez téléphoner ou envoyer un message texte alors que vous êtes au volant, vous devez d'abord arrêter le véhicule en toute sécurité sur le bord de la route. Si vous recevez un appel ou un message texte alors que vous êtes au volant, là encore, vous devez arrêter le véhicule avant de répondre au téléphone ou au message, ou bien laisser le message s'enregistrer dans votre boîte vocale.

On entend par appareil électronique à commande manuelle :

- un téléphone cellulaire;
- un appareil électronique comprenant une fonction téléphonique, qui permet d'envoyer ou de recevoir des courriels ou des messages textes et qui doit normalement être tenu en main en vue de son utilisation ou dont les fonctions sont habituellement activées manuellement;
- tout autre appareil électronique désigné comme appareil électronique à commande manuelle.

En ce qui concerne un appareil électronique à commande manuelle, le terme « utiliser » correspond au fait :

- de le tenir dans une position permettant de l'utiliser;
- d'activer une de ses fonctions;
- de l'utiliser pour communiquer verbalement ou autrement avec une autre personne ou un autre appareil;
- de regarder son afficheur;
- de recevoir ou de faire des appels, ou de recevoir des courriels ou messages textes, ou d'y répondre;
- de surfer sur Internet;
- de vérifier la présence de messages téléphoniques;
- de l'utiliser pour toute autre raison liée à votre travail, à l'entreprise, aux clients, aux vendeurs, aux activités bénévoles, aux réunions ou aux responsabilités civiles assurées au nom de l'entreprise; de l'utiliser pour toute autre activité liée à une autre entreprise ou de nature personnelle qui n'est pas mentionnée ici; de l'utiliser au volant.

Visiteurs et invités

Les visiteurs ne sont pas autorisés dans les installations de [insérer le nom de l'exploitation], sauf pour des raisons professionnelles.

Contrôle des maladies

Les employés doivent éviter tout contact avec d'autres installations agricoles familiales d'élevage (ex. : exploitations porcines, laitières, de bovins). Il est essentiel que chaque employé arrive au travail dans un véhicule propre qui n'a pas été en contact avec d'autres animaux, ainsi qu'avec des vêtements et des chaussures également propres.

Les vêtements et les bottes de travail sont fournis par [insérer le nom de l'exploitation]. Les employés doivent respecter les instructions affichées sur la porte en ce qui concerne les douches.

Pour qu'une entreprise quelconque puisse continuer de fonctionner, même dans des circonstances difficiles, il faut évaluer les risques et les réduire à un niveau acceptable. Pour diminuer le risque de maladie dans cette exploitation, les endroits suivants sont considérés comme des zones sanitaires : les porcheries, les passages entre les bâtiments, les cellules de vidange, la fabrique d'aliments, le bureau (après les douches) et les salles de douche après la salle d'habillage à l'arrivée.

Tabagisme

Il est interdit de fumer dans tous les bâtiments, et à moins de dix pieds des bâtiments, qu'il s'agisse de zones sanitaires ou non.

Véhicules agricoles

Certains employés se verront assigner un véhicule (p. ex. une voiture, une camionnette, tracteur routier) de façon permanente ou quotidienne. Seuls ceux qui possèdent un permis de conduire valide et de classe appropriée sont autorisés à conduire les véhicules agricoles. Pour les employés qui utilisent certains véhicules agricoles pour leurs trajets entre la maison et le lieu de travail, un montant approprié sera inclus dans leur revenu brut.

Responsabilités des employés à qui nous confions des véhicules :

1. Le véhicule doit en tout temps être en bon état de fonctionnement et en état de fonctionnement sécuritaire. Toute défaillance doit être signalée au superviseur.
2. Le véhicule doit toujours être propre, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.
3. Seul l'employé désigné est autorisé à conduire le véhicule.
4. Le véhicule ne doit être utilisé que pour des raisons professionnelles, de façon raisonnable et pour effectuer un travail.
5. L'employé doit tenir les relevés nécessaires pour indiquer tous les kilomètres enregistrés sur l'odomètre du véhicule et sur le compteur kilométrique d'essieu.
6. Tout accident ou dommage au véhicule doit être immédiatement signalé au superviseur et certains rapports écrits sont parfois nécessaires pour les assurances.
7. Il n'est permis à aucune personne non autorisée de rouler dans des véhicules appartenant à la ferme.
8. L'employé doit maintenir un bon dossier de conducteur pour pouvoir continuer à conduire n'importe quel véhicule appartenant à la ferme.
9. L'employé doit aviser son superviseur de tout changement dans son dossier de conducteur. (Rappel : il est important que votre véhicule soit en bon état et qu'il soit conduit de façon responsable.)

Cessation d'emploi

À votre cessation d'emploi, vous devez remettre tous les documents, outils, matériel et autre bien en votre possession et lié à [insérer le nom de l'exploitation] ou à ses clients. Vous ne devez garder aucun exemplaire des documents ou des clés.

Règles de travail

Nous nous attendons à ce que les employés fassent preuve de « bon sens », soient honnêtes, se comportent convenablement, s'intéressent généralement à leur travail et observent des pratiques sécuritaires, et aussi à ce qu'ils se respectent mutuellement.

De temps en temps, [insérer le nom de l'exploitation] se voit dans l'obligation de prendre des mesures disciplinaires contre un employé qui a enfreint une règle, un règlement ou une politique. La mesure disciplinaire peut se présenter sous forme d'avertissement verbal ou écrit, ou sous forme de congédiement immédiat, selon la gravité et la fréquence de l'infraction.

Nos règles et règlements sont tous très faciles à comprendre et ils sont essentiels au bon fonctionnement de nos installations. Il s'agit notamment de ceux qui sont énoncés dans le présent manuel.

Les mesures disciplinaires sont généralement progressives : avertissement verbal, avertissement écrit, dernier avertissement écrit, suspension et mise à pied. Les cinq étapes ne se suivent pas nécessairement. La réprimande peut commencer à n'importe laquelle de ces étapes, selon la gravité de l'infraction. De même, il n'est pas nécessaire que l'infraction soit de même nature pour être jugée suffisamment grave et mener à l'étape suivante de la séquence disciplinaire.

Liste de contrôle pour évaluer les conflits d'employés

Servez-vous de cette liste de contrôle pour vérifier que vous avez examiné et que vous comprenez le conflit avant de parler aux employés.

Cela vous aidera à rester centré sur le sujet de conversation, à comprendre les deux côtés du problème et à résoudre la situation.

Pour résoudre ce conflit, j'ai déterminé :

- les personnes qui sont impliquées;
- pour quelle raison ce conflit particulier se présente (ex. : différence d'opinions, conflit de pouvoirs);
- une politique dans le guide de l'employé qui aborde ce type de conflit (le cas échéant);
- si je veux intervenir dans le conflit ou si je laisse les employés le résoudre eux-mêmes (Ceci est très important et il faut y réfléchir sérieusement – parfois, il vaut mieux laisser les employés régler leur problème, surtout si vous pensez qu'il y a de bonnes chances qu'ils trouvent une solution.);
- quelles sont les conséquences possibles si j'interviens ou si je n'interviens pas;
- si je dois consulter quelqu'un de l'extérieur pour obtenir des conseils (p. ex. : un autre agriculteur dont vous respectez le jugement, un consultant externe en gestion des conflits);
- une façon appropriée de résoudre le conflit qui préserve la dignité et les droits des personnes concernées.

Avertissement disciplinaire officiel

Date : _____

Nom de l'employé : _____ Nom du superviseur : _____

- Avertissement :** Premier avertissement
 Deuxième avertissement et plan d'action correctif
 Dernier avertissement et lettre

Expliquez le problème (ex. : violation des règles, des politiques ou des procédures, rendement insatisfaisant) :

(À remplir en cas de deuxième avertissement) Résumé de la mesure corrective à prendre (inclure les délais d'amélioration et le suivi) :

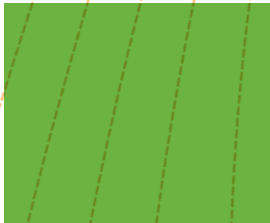
Conséquences si le rendement ne s'améliore pas ou si le comportement n'est pas corrigé :

Commentaires de l'employé :

À compter de _____ (date), vous êtes en période d'« amélioration du rendement ». Si, après cette date, vous ne respectez pas les attentes ou vous ne faites pas assez de progrès par rapport à ces attentes, nous pourrions prendre des mesures disciplinaires à votre égard pouvant aller jusqu'au congédiement.

Signature de l'employé _____ Date _____

Signature du superviseur _____ Date _____



Pour obtenir d'autres renseignements :

- Adressez-vous au bureau local GO (Growing Opportunities / Profitons des possibilités de croissance) d'Agriculture, Alimentation et Initiatives rurales Manitoba.
- Pour trouver le bureau GO le plus proche, téléphonez au Service de renseignements au public, sans frais au **1 866-626-4862**.
- Pour en savoir davantage sur l'initiative fédérale-provinciale *Cultivons l'avenir* et sur les programmes et services provinciaux, consultez le site Web manitoba.ca/agriculture.

Canada 

Cultivons l'avenir 
Une initiative fédérale-provinciale-territoriale

Manitoba 