

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
MARTINE SOULIÉ

LA FAIBLESSE D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DES PRODUCTEURS
AGRICOLE LAITIERS EN RELATION AVEC LA PÉNURIE DE MAIN-
D'ŒUVRE DANS CE SECTEUR PARTICULIER, AU CENTRE-DU-QUÉBEC ET
EN MAURICIE

MARS 2012

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Sommaire

La Gestion des ressources humaines (GRH) est bien implantée dans les entreprises depuis plusieurs années et est devenue une valeur ajoutée dans les PME. Cette recherche qualitative exploratoire et descriptive tente de vérifier la faiblesse d'attraction et de rétention des producteurs agricoles laitiers en lien avec la pénurie de main-d'œuvre dans ce secteur particulier. À partir d'un mode d'échantillonnage de convenance, quatre productions ont été sélectionnées dont deux dans la région du Centre-du-Québec et deux en Mauricie. Des entretiens non-directifs ont été faits avec les producteurs et un ou deux de leurs employés à plein temps. Nos quatre hypothèses ont été vérifiées systématiquement et trois d'entre elles sont significatives. La première montre que trois des critères d'attraction sur cinq retenus (le salaire compétitif, les vacances /congés et les défis au travail) ainsi que trois des critères de rétention sur cinq retenus (la conciliation travail-famille, la satisfaction des employés concernant les décisions des dirigeants et la compréhension des cheminements de carrière) sont des pratiques de GRH appliquées dans ces productions laitières. La deuxième hypothèse fait ressortir que ces critères d'attraction et de rétention ont manifestement un lien avec la pénurie d'employés dans ces productions. La troisième montre que l'intérêt du producteur-dirigeant pour la dimension humaine a certainement une influence sur l'attraction et la rétention de ses employés. Enfin, notre quatrième hypothèse concernant le Centre d'emploi agricole (CEA) a fait ressortir que le recrutement du personnel ou la recherche d'un producteur-employeur est fait en priorité par la méthode du bouche-à-oreille, reléguant le CEA au second plan. De plus, il n'est pas ressorti de différence significative entre les deux régions sélectionnées. Cette recherche ouvre certainement des pistes de réflexion pour des recherches futures dans les entreprises agricoles laitières concernant certains critères de rétention tels que « équité interne » ou « opportunités de carrière » au sujet desquels nous n'avons pas de résultats. Elle contribue aussi à l'avancement de la recherche en confirmant que la GRH est implantée dans les productions familiales agricoles laitières.

Table des matières

Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures	xii
Remerciements.....	xiii
 INTRODUCTION	15
 CHAPITRE 1- PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....	18
1.1 LES PME ET LES PME FAMILIALES	18
1.1.1 Définitions de la PME	20
1.1.2 Définitions de la PME familiale	27
1.2 LA GRH.....	33
1.2.1 Émergence de la GRH	33
1.2.1.1 <i>L'apparition de la fonction personnel de 1900 à 1960</i>	34
1.2.1.2 <i>La naissance de la GRH de 1960 à 1980</i>	38
1.2.1.3 <i>La croissance de la GRH de 1960 à nos jours</i>	40
1.2.2 <i>La GRH intégrée aux PME</i>	45
1.2.3 <i>La GRH intégrée dans les PME familiales</i>	49
1.2.4 <i>Les défis de la GRH</i>	54
1.3 LE PROFIL DE L'AGRICULTURE AU QUÉBEC.....	60
1.3.1 <i>L'évolution de l'industrie laitière québécoise selon Guay (1992)</i>	61
1.3.1.1 <i>Le marché domestique de 1608 à 1870</i>	61
1.3.1.2 <i>La naissance de l'industrie laitière de 1860 à 1880</i>	62
1.3.1.3 <i>L'établissement de réseaux de 1880 à 1911</i>	63
1.3.1.4 <i>La rationalisation des efforts de 1920 à 1940</i>	63
1.3.1.5 <i>L'expansion des coopératives laitières 1940 à 1970</i>	63
1.3.2 <i>Portrait sommaire de l'industrie laitière québécoise</i>	64
1.3.2.1 <i>L'importance de la production laitière</i>	64
1.3.2.2 <i>L'évolution de la production laitière régionale</i>	66
1.3.2.3 <i>La situation financière des fermes laitières</i>	67
1.3.3 <i>La gestion globale en production laitière</i>	68
1.3.3.1 <i>À l'interne</i>	70
1.3.3.2 <i>À l'externe</i>	71
1.4 LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE AGRICOLE : SECTEUR LAITIER ...	76
1.4.1 <i>La pénurie de main-d'œuvre : secteur laitier</i>	77

1.4.1.1	<i>Le profil de la main-d'œuvre : secteur laitier</i>	77
1.4.1.2	<i>Les conditions de travail en général.....</i>	83
1.4.1.3	<i>Autres considérations</i>	86
1.4.2	L'importance de la situation environnementale actuelle	87
1.5	LES ACTEURS EN JEU.....	91
CHAPITRE 2 - CONTEXTE THÉORIQUE.....		96
2.1	LES PRATIQUES DE GRH DANS LES ORGANISATIONS	96
2.1.1	Importance des pratiques de GRH cohérentes	98
2.1.2	Quelques modèles globaux plus connus de pratiques de GRH.....	98
2.1.3	<i>Autres modèles plus récents.....</i>	99
2.1.4	<i>Modèles spécifiques aux PME.....</i>	101
2.1.5	<i>Les pratiques de GRH alignées sur les modèles.....</i>	102
2.1.6	<i>Pratiques de GRH dans le secteur laitier.....</i>	108
2.1.7	Le profil des propriétaires-dirigeants dans les PME.....	111
2.1.7.1	<i>La vision du propriétaire-dirigeant.....</i>	112
2.1.7.2	<i>Les typologies des propriétaires-dirigeants de PME</i>	114
2.1.7.3	<i>Le propriétaire-dirigeant et la PME</i>	118
2.1.7.4	<i>Le profil du propriétaire-dirigeant et la GRH selon Paradas.....</i>	120
2.2	L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION	123
2.2.1	L'attraction.....	123
2.2.2	La rétention	125
2.2.3	Autres considérations sur l'attraction et la rétention.....	127
2.2.3.1.	<i>Suggestions pour être attractif et retenir les employés</i>	128
2.3	LE CADRE CONCEPTUEL.....	129
2.3.1	Les objectifs	130
2.3.2	Les hypothèses ou questions de recherche.....	132
2.3.3	Les variables	132
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE		134
3.1	LA STRATÉGIE DE RECHERCHE	134
3.1.1	Les domaines de recherche	134
3.1.2	Les conceptions de la recherche.....	136
3.1.3	La recherche qualitative : définitions	137
3.1.4	L'étude de cas.....	139
3.2	LA COLLECTE DES DONNÉES : LES OUTILS	141
3.2.1	L'échantillon.....	141

3.2.1.1	<i>Les critères d'échantillon retenus</i>	142
3.2.1.2	<i>Procédure d'échantillonnage</i>	142
3.2.1.3	<i>Le choix des participants.....</i>	143
3.2.2	L'entretien non-directif	144
3.2.2.1	<i>Le matériel.....</i>	145
3.2.2.2	<i>Le guide d'entretien non-directif.....</i>	146
3.2.2.3	<i>Déroulement de l'entretien non-directif.....</i>	146
3.2.3	La collecte, le traitement et l'analyse des données.....	149
3.3	LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES GÉNÉRALES	150
CHAPITRE 4 – RÉSULTATS		152
4.1	SELON LES PRODUCTEURS	152
4.1.1	Le profil des productions familiales agricoles laitières	152
4.1.2	Les critères d'attraction	155
4.1.2.1	<i>Le salaire compétitif.....</i>	155
4.1.2.2	<i>Les vacances/congés.....</i>	157
4.1.2.3	<i>Les avantages sociaux compétitifs.....</i>	159
4.1.2.4	<i>Les défis au travail</i>	159
4.1.2.5	<i>Les opportunités de carrière.....</i>	161
4.1.3	Les critères de rétention	161
4.1.3.1	<i>Les opportunités de carrière.....</i>	161
4.1.3.2	<i>La satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants</i>	162
4.1.3.3	<i>La conciliation travail-famille</i>	163
4.1.3.4	<i>L'équité interne.....</i>	164
4.1.3.5	<i>La compréhension des cheminement de carrière.....</i>	165
4.1.4	LE CEA selon les producteurs.....	167
4.1.5	Le profil des producteurs	170
4.1.5.1	<i>Leurs qualités</i>	170
4.1.5.2	<i>L'importance de la dimension humaine</i>	172
4.1.5.3	<i>Leur satisfaction à l'égard des employés</i>	175
4.2	SELON LES EMPLOYÉS	176
4.2.1	Les critères d'attraction	177
4.2.1.1	<i>Le salaire compétitif.....</i>	177
4.2.1.2	<i>Les vacances/congés.....</i>	178
4.2.1.3	<i>Les avantages sociaux compétitifs.....</i>	179
4.2.1.4	<i>Les défis au travail</i>	180
4.2.1.5	<i>Les opportunités de carrière.....</i>	181
4.2.2	Les critères de rétention	181
4.2.2.1	<i>Les opportunités de carrière.....</i>	182
4.2.2.2	<i>La satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants</i>	182

4.2.2.3	<i>La conciliation travail-famille</i>	184
4.2.2.4	<i>L'équité interne</i>	185
4.2.2.5	<i>La compréhension des cheminements de carrière</i>	185
4.2.3	Le CEA selon les employés	187
4.2.4	Le profil des employés	189
4.2.4.1	<i>Leurs qualités</i>	189
4.2.4.2	<i>Leur satisfaction à l'égard des employeurs</i>	190
	CHAPITRE 5 - DISCUSSION	192
5.1	VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 1	192
5.1.1	Les critères d'attraction selon les employeurs et employés	192
5.1.2	Les critères de rétention selon les producteurs et les employés	196
5.2	VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 2	201
5.3	VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 3	203
5.3.1	Le profil des producteurs	203
5.3.2	Ce qu'en pensent les employés	206
5.4	VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 4	207
5.5	LES LIMITES ET NOTRE CONTRIBUTION À LA RECHERCHE	208
5.5.1	Quelques limites	208
5.5.2	Notre contribution à la recherche	211
	CONCLUSION	214
	RÉFÉRENCES	224
	ANNEXE A — Les caractéristiques fondamentales de la PME de l'approche contingentielle selon Garand (1993)	236
	ANNEXE B — Les quatre modèles de planification et de gestion stratégique en PME selon d'Amboise (c1997)	238
	ANNEXE C — La répartition des différents thèmes de recherche sur l'entreprise familiale selon Allouche et Aman (2000)	242
	ANNEXE D — Les différents modèles de GRH	245
	ANNEXE E — Les déterminants du système de GRH selon Mahé de Boislandelle (1998)	251

ANNEXE F — Les comparatifs 2003, 2006 concernant le salaire, les heures travaillées et le travail les jours fériés selon le poste et le secteur de production d'après le Groupe Agéco (2006).....	253
ANNEXE G — Les modèles de pratiques de GRH	255
ANNEXE H — Les lettres de recrutement et d'informations	272
ANNEXE I — Les guides d'entretiens non-directifs pour les producteurs et leurs employés respectifs.....	282
ANNEXE J — Les résumées des entretiens non-directifs des producteurs	287
ANNEXE K — Les résumées des entretiens non-directifs des employés.....	304

Liste des tableaux

Tableaux	Pages
1 Les définitions monocritères et pluricritères	29
2 Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale	30
3 Les conflits particuliers famille-entreprise selon Dyer et Handler (1994).....	31
4 L'évolution de la GRH.....	34
5 Les caractéristiques de la fonction « personnel ».....	35
6 Les caractéristiques de la naissance de la GRH	39
7 Les caractéristiques de la croissance de la GRH.....	41
8 Évolution de l'industrie laitière au Québec selon Guay (1992).....	62
9 Volume de production laitière en 1998 et 2007 selon le MAPAQ (2009).....	65
10 La production laitière régionale	66
11 Synthèse de la production laitière au Québec de 1998 à 2007.....	68
12 Nombre d'exploitations et catégories de main-d'œuvre dans le secteur laitier. Années 1996, 1999, 2003 et 2007	78
13 Provenance de la main-d'œuvre embauchée dans le secteur des bovins laitiers, 2007	79
14 Répartition de la main-d'œuvre dans le secteur des bovins laitiers au Centre-du-Québec et en Mauricie, 2007	80
15 Répartition de la main-d'œuvre selon le sexe, dans le secteur des bovins laitiers, 2007	81

16	Portrait sommaire de la situation démographique et économique actuelle du Québec.....	89
17	Les générations X et Y différentes de celles des baby-boomers.....	90
18	Les principes de différenciation des cinq modèles de GRH	107
19	Trois typologies de propriétaires-dirigeants.....	115
20	Caractéristiques et compétences des dirigeants de PME	119
21	Les cinq déterminants clés de l'attraction et de la rétention selon les employés.....	130
22	Le profil des productions familiales laitières	153
23	Le salaire compétitif et les heures travaillées selon les producteurs	156
24	Les vacances/congés selon les producteurs	157
25	Les avantages sociaux compétitifs selon les producteurs	159
26	Les défis au travail selon les producteurs	159
27	Les opportunités de carrière (attraction) selon les producteurs	161
28	Les opportunités de carrière (rétention) selon les producteurs	162
29	La satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants selon les producteurs	162
30	La conciliation travail-famille selon les producteurs.....	163
31	L'équité interne selon les producteurs	165
32	La compréhension des cheminements de carrière selon les producteurs	165
33	Le CEA selon les producteurs.....	167
34	Les qualités personnelles des producteurs-employeurs	170
35	La formation en GRH et son importance chez les producteurs	173

36	Leur satisfaction à l'égard des employés	175
37	L'âge et la durée du travail des employés dans leur production laitière	177
38	Le salaire compétitif et les heures travaillées selon les employés	178
39	Les vacances/congés selon les employés	178
40	Les avantages sociaux compétitifs selon les employés.....	179
41	Les défis au travail selon les employés	180
42	Les opportunités de carrière (attraction) selon les employés	181
43	Les opportunités de carrière (rétention) selon les employés.....	182
44	La satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants selon les employés.....	183
45	La conciliation travail-famille selon les employés.....	184
46	L'équité interne selon les employés.....	185
47	La compréhension des cheminements de carrière selon les employés	185
48	Le CEA selon les employés	187
49	Les qualités personnelles des employés.....	189
50	Leur satisfaction des producteurs-employeurs.....	191
51	Une synthèse des critères d'attraction selon les producteurs et leurs employés.....	193
52	Une synthèse des critères de rétention selon les producteurs et leurs employés	196

Liste des figures

<i>Figure 1</i> - L'évolution des théories touchant les PME selon Julien (2008)	19
<i>Figure 2</i> - Les caractéristiques principales des PME.....	21
<i>Figure 3</i> - Configuration contingentielle de la GRH en PME.....	49
<i>Figure 4</i> - La confusion croît avec le nombre de copropriétaires	50
<i>Figure 5</i> - L'entreprise agricole vue comme un système	69
<i>Figure 6</i> - La gestion globale du producteur agricole	70
<i>Figure 7</i> - L'environnement externe du producteur laitier	72
<i>Figure 8</i> - Les acteurs principaux visés par cette recherche	92
<i>Figure 9</i> - Une GRH contingente alignée sur le contexte et appuyée par des par des activités cohérentes	97
<i>Figure 10</i> - L'effet de microcosme et la vision du dirigeant	113
<i>Figure 11</i> - Influences entre le profil du dirigeant et la PME.....	120
<i>Figure 12</i> - Le processus d'attraction	124
<i>Figure 13</i> - Le cadre conceptuel retenu sur l'attraction et la rétention du personnel ..	131
<i>Figure 14</i> - Les variables indépendantes (VI), dépendante (VD) et modératrice (VM0)	133

Remerciements

Merci à mon directeur de recherche, Guy Arcand. Il m'a encouragée, soutenue, écoutée, et tout cela dans un climat agréable et collaboratif. Je me suis sentie appuyée, valorisée et je ne sais pas si j'aurais eu la force de continuer ce travail sans ses recommandations. J'en éprouve un grand respect et une très grande reconnaissance.

Merci à deux professeurs qui ont été des phares par leurs enseignements et leurs judicieux conseils. Jocelyn Perreault dont l'analyse des données qualitatives n'est plus un secret et Normand Pettersen pour sa rigueur scientifique.

Merci à Jean-Pierre Désaulniers qui m'a fait découvrir le domaine de l'agriculture, qui m'a transféré ses connaissances et son expertise, avec qui j'ai partagé mes joies et mes peines et sans qui je n'aurais pas entrepris ce mémoire...je lui suis redevable à bien des égards.

Merci à Louiselle Lebel, agronome au Centre-du-Québec, dont la générosité est sans pareille et qui m'a particulièrement aidée dans ma recherche des productions agricoles laitières. Un merci sincère également à André Labbé, directeur du Centre d'emploi agricole au Centre-du-Québec, et à Anne Gagné du Réseau AGRIconseils Mauricie pour leur précieuse collaboration.

Merci à tous les producteurs qui m'ont fait confiance en collaborant à cette recherche. Ce sont des personnes exemplaires, enracinées sur leur terre, aimant les animaux et passionnées de leur métier. Sans leur vécu et sans leur témoignage de vie, je

n'aurais pu réaliser ce travail de recherche sur l'attraction et la rétention du personnel. De plus, je tiens aussi à remercier leurs employés qui y ont participé. Sans eux, ma recherche aurait été incomplète. Sincèrement, un grand merci à vous tous.

Merci à mes amies du MBA, Karine, Horia, Landrine, Sand, Carine, Paméla et Brigitte qui m'ont aidée par leurs encouragements et leurs prières et avec qui j'aime faire la fête... Que de bons souvenirs... Je sais maintenant que cette amitié qui est née durant ce MBA est indéfectible. Leur affection est comme un parfum de violettes...

Merci à mes amies Sylvie, Monique, Denise M., Raymonde et Denise F. avec qui j'ai partagé ma vie et qui sont des amies fidèles, de longue date, sympathiques et desquelles je ne peux me passer... Leur affection est comme un parfum de roses...

Merci à ma soeur Anne-Marie et à Jo, mon beau-frère, qui ont été d'un grand soutien tout au long de ce travail... Leur tendresse est comme un parfum de lavande...

Merci à Pierre pour sa poésie, son écoute et pour être attentif à mes besoins. Il me soutient et m'encourage dans mes projets. Il est là, tout simplement...

Merci à mes enfants Benoît, Myriam, Nathalie, Nicolas et Christine qui sont toujours là pour m'encourager ou m'aider de toutes sortes de manières et pour qui je porte un amour inconditionnel. Ils m'ont fait grandir et évoluer. Ils m'ont donné force et courage pour arriver aux termes de ce travail. Ils sont la prunelle de mes yeux et au fond de mon cœur pour toujours! Je les aime infiniment...

INTRODUCTION

Depuis le siècle dernier, la Gestion des ressources humaines (GRH)¹ dans les Petites et moyennes entreprises (PME)² a pris une plus grande place et on la considère de plus en plus comme un facteur de compétitivité pour les entreprises (Tremblay et Rolland, 1998). Ce sujet de recherche s'intéresse plus particulièrement à deux éléments importants de la GRH soit l'attraction et la rétention au sein des PME familiales agricoles en production laitière au Centre-du-Québec et en Mauricie, parce qu'une pénurie de main-d'œuvre dans le domaine agricole et le secteur laitier, entre autres, est en constante augmentation ces dernières années.

Beaucoup d'auteurs consacrent leurs études aux PME, mais peu s'intéressent aux entreprises agricoles qui sont pourtant aux prises avec des difficultés de gestion et doivent faire face à la concurrence locale, nationale, internationale et mondiale. Les défis des producteurs agricoles sont grands : ils doivent avoir la capacité de s'adapter et de gérer efficacement leur entreprise afin d'accroître leur efficacité et leur rentabilité. Ils sont contraints d'engager du personnel et souvent du personnel étranger. Ils font face à la difficulté très grande de trouver du personnel compétent dans leur domaine. Existe-t-il un lien entre la renommée de l'entreprise et la pénurie d'employés? Est-ce qu'une bonne et saine gestion des ressources humaines a une influence sur le choix qu'un employé peut faire d'une entreprise agricole? Est-ce que la personnalité du producteur-employeur a un impact sur la gestion de l'entreprise et conséquemment sur l'attraction, la rétention ou la fidélisation des employés?

¹ À partir de ce point, l'abréviation GRH est utilisée.

² À partir de ce point, l'abréviation PME est utilisée.

Ces quelques questions sont donc le fondement de cette recherche en milieu agricole en production laitière uniquement et sont comme la pointe de l'iceberg. La démarche d'analyse qualitative exploratoire et descriptive, à partir d'entretiens non-directifs auprès des producteurs laitiers et de leurs employés au Centre-du-Québec et en Mauricie, a comme objectifs de faire ressortir des éléments connus ou inconnus, similaires ou différents des PME familiales et de faire une étude comparative entre ces deux régions du Québec. Voilà pourquoi cette recherche, si incomplète soit-elle, peut marquer le début d'une nouvelle compréhension du monde agricole en production laitière et particulièrement sur deux éléments de la GRH soit l'attraction et la rétention du personnel.

Ce travail est divisé en cinq chapitres bien distincts. Le premier chapitre traite de la problématique en faisant ressortir les caractéristiques des PME et PME familiales, l'évolution de la GRH, le profil de l'agriculture au Québec, la pénurie de main-d'œuvre agricole et les acteurs en jeu dans ce domaine particulier de production.

Le deuxième chapitre présente les pratiques de GRH dans les PME ET PME familiales et dans les productions laitières ainsi que le profil du propriétaire-dirigeant. Par la suite, les deux éléments de la GRH qui sont les objets d'analyse de cette recherche, soit l'attraction et la rétention y sont définies. Enfin, ce chapitre se termine avec le cadre conceptuel c'est-à-dire les objectifs, hypothèses et variables dont on va tenir compte.

Le troisième chapitre présente la méthodologie à savoir quel est l'échantillonnage utilisé, quelle est la méthode de cueillette de données, et autres?

Le quatrième chapitre présente les résultats des quatre producteurs et des cinq employés respectifs qui ont accepté de participer à cette recherche.

Le cinquième chapitre présente l'interprétation des résultats qui permet de faire ressortir les éléments importants qui vérifient nos quatre hypothèses. Ce chapitre se termine par la présentation des limites rencontrées et de notre contribution à la recherche.

En conclusion, une synthèse de tous les éléments importants vus dans ce travail permet en définitive de tourner un regard vers l'avenir.

Bien sûr, tout au long de ce travail, des tableaux et figures permettent au lecteur de mieux visualiser les contenus théoriques et en rendent la lecture moins monotone. Enfin, les annexes et les références offrent au lecteur des possibilités d'approfondissement, de développement ou d'enrichissement.

CHAPITRE 1- PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALEMENT

Afin de mettre en contexte la problématique de ce sujet de recherche et d'en mesurer toute sa complexité, cette partie s'attarde sur les éléments distinctifs de la PME et de la PME familiale, définit ce qu'est la GRH, présente le profil de l'agriculture au Québec, montre l'importance de la pénurie d'emploi dans le secteur des entreprises familiales agricoles laitières, et enfin décrit quels sont les acteurs en jeu pouvant avoir un intérêt à cette recherche.

1.1 LES PME ET LES PME FAMILIALES

Avant de rentrer dans le vif du sujet, on ne peut passer sous silence comment l'importance des PME est reconnue aujourd'hui grâce aux efforts de Pierre-André Julien¹, particulièrement, qui, déjà dans les années 90 écrivait : « La plupart des spécialistes considèrent qu'une des plus grandes difficultés de l'étude des PME est l'extrême hétérogénéité qui existe entre elles » (Julien, 1994, p.23).

Julien (2008) fait ressortir comment les PME représentent environ 90 % de toutes les entreprises dans presque tous les pays. Pour lui, ce sont les changements économiques qui ont accéléré la montée des PME, tels que ceux liés au baby-boom, incitant des jeunes à créer leur propre emploi par manque de débouchés sur le marché du travail. En fait, alors que les grandes entreprises œuvrent sur les grands marchés internationaux, les PME répondent davantage aux besoins locaux ou régionaux et sont presque toutes la propriété d'un ou de quelques individus, des membres d'une famille ou

¹ Professeur émérite de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et pionnier de la recherche en PME/entrepreneuriat associé au Département des sciences de la gestion de l'UQTR. Le 26 juin 2010, *International Council for Small Business and Entrepreneurship* (ICSB) lui a remis sa plus haute distinction, le prix *Wilford White Fellow*, lors du 55e congrès annuel de l'ICSB.

d'associés qui sont très près des activités quotidiennes de l'entreprise. Il présente une théorie intégrative montrant l'évolution des théories touchant les PME qui expose une approche de plus en plus complexe de cette organisation.

La Figure 1 montre comment — partant d'un concept environnemental de l'incertitude sur un axe et du concept comportemental de la rationalité (substantive ou procédurale) sur un autre axe — les concepts sur la PME ont évolué au fil des années. Ce graphique est donc divisé en quatre quadrants : nord-ouest, nord-est, sud-ouest et sud-est.

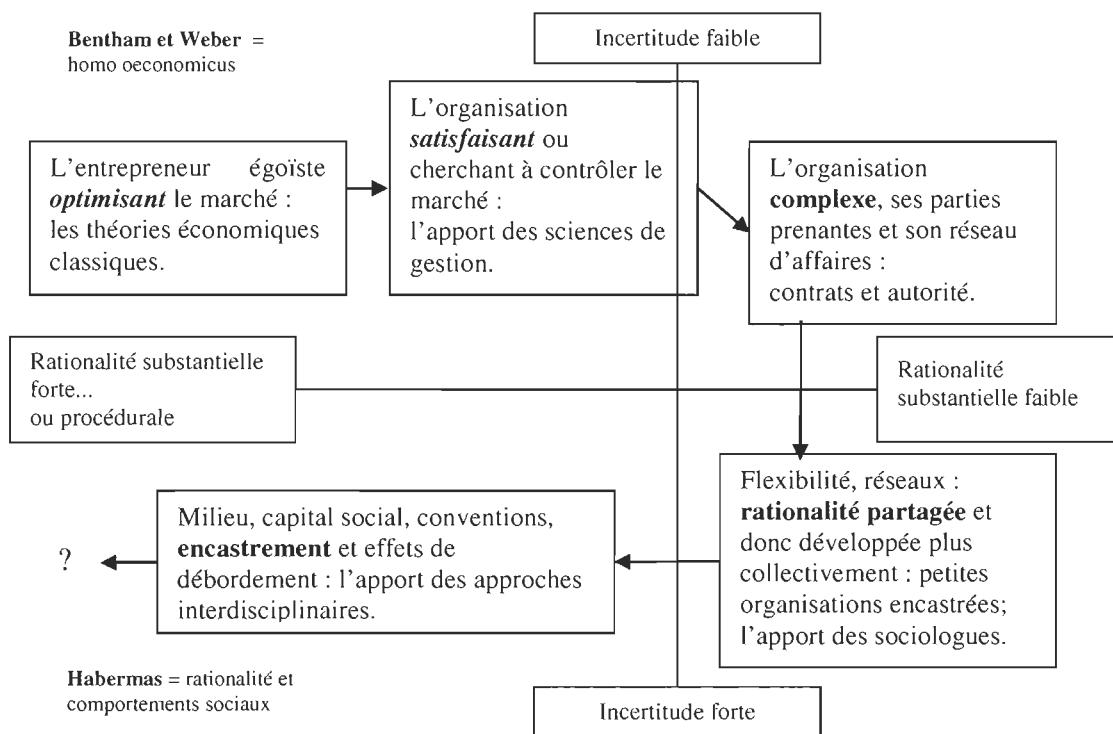


Figure 1 - L'évolution des théories touchant les PME selon Julien (2008)¹

¹ Figure 1. Dans P.-A. Julien (2008), p.133. Les mots en caractères gras et en italiques sont de l'auteur.

Dans le quadrant nord-ouest, les entreprises doivent faire face à l'incertitude des marchés : elles développent différentes stratégies pour s'y adapter, d'où les diverses analyses mises en place telles que le modèle SWOT¹ de Harvard très connu aujourd'hui. Le quadrant nord-est fait ressortir comment « des principes d'autorité imposée par les dirigeants en s'ajoutant aux contrats » ont refait surface parce que certains acteurs tels que les actionnaires et parties prenantes² pouvaient contrecarrer la stratégie, leurs besoins ne correspondant pas avec ceux de la firme et certains acteurs en sachant plus que d'autres (Julien, 2008, p.135). Le quadrant sud-ouest fait ressortir l'importance d'un environnement très incertain, mais dont la rationalité procédurale partagée soutient et oriente les efforts » (*Ibid.*, p.135). Enfin, le quadrant sud-est fait apparaître comment les grandes entreprises ont dû se remettre en question, particulièrement dans les années 1970-1990, car les changements économiques :

Augmentaient fortement l'incertitude des GE tout en les rendant plus flexibles, notamment en *externalisant* une partie de leur production, ce qui remettait fortement en question ces économies d'échelle et amenait ces firmes à partager de l'information pour que des réseaux hiérarchiques ou non (le *toyotisme*) mis en place avec l'aide des PME fonctionnent; on arrivait ainsi à une rationalité encore plus faible qui ne pouvait fonctionner qu'avec des réseaux et de la coopération, soit de la rationalité partagée (quadrant sud-est)³. (*Ibid.*, p.135)

1.1.1 Définitions de la PME

La Figure 2 montre les six caractéristiques que Julien (1984) définit pour les PME et qui peuvent s'appliquer à des degrés divers :

- 1) La taille à échelle humaine — proximité employé dirigeant;
- 2) La gestion et la prise de décision centrales par le dirigeant;
- 3) La polyvalence des tâches et la spécialisation lorsque l'entreprise aura pris une certaine expansion;

¹ SWOT est un acronyme anglais signifiant: forces (*strong*), faiblesses (*weakness*), opportunités (*opportunity*) et menaces (*threat*). Dans P.-A. Julien (2008), p.134.

² Stockholders et stakeholders. Dans P.-A. Julien (2008), p.134.

³ Les mots en italiques de cette citation sont de l'auteur.

- 4) La stratégie peu formelle, c'est-à-dire plus intuitive et peu planifiée;
- 5) Le système d'information interne peu organisé parce que la proximité et le petit nombre d'employés permettent de communiquer sans délai l'information;
- 6) Le réseau d'information externe minimal : la communication avec les contacts d'affaires — clients, fournisseurs, partenaires et autres — s'effectue simplement.

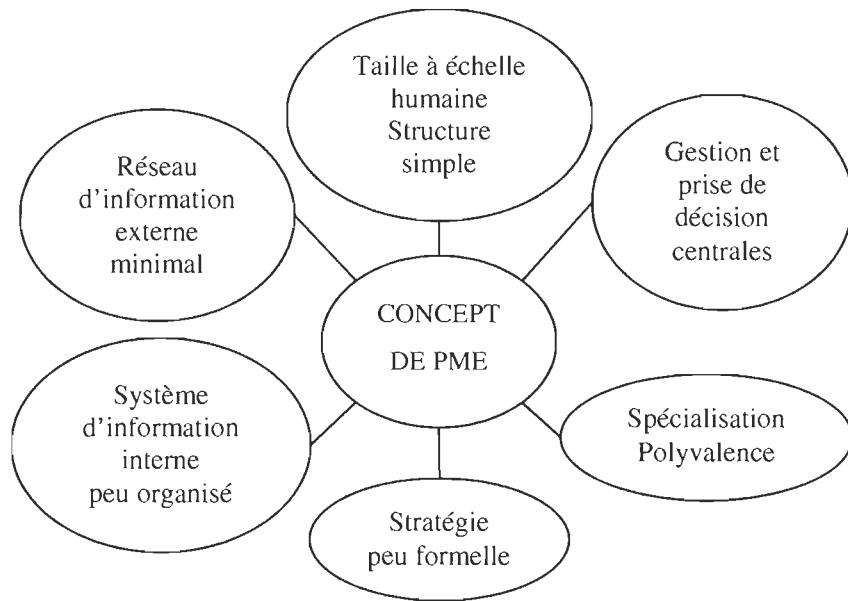


Figure 2 - Les caractéristiques principales des PME¹

Garand (1993) montre que des caractéristiques fondamentales de la PME peuvent être regroupées en catégories de facteurs décrivant les principaux éléments d'une entreprise selon une approche contingentielle. À ce propos, il fait ressortir des

¹ Définition d'une PME par Pierre-André Julien. Dans F599385159_Chapitre 1_Julien-Définitions-PME.pdf. *Notes de cours* (pp.7-8). Gestion stratégique d'une PME (GAE-6004) par A. Cyr et F. Labelle, professeurs à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Le concept original de Pierre-André Julien, tel qu'il a été défini en 1990 dans la *Revue Internationale PME*, est reconnu depuis 1994 par le Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME) devenu l'Institut de recherche sur les PME (INRPME).

différences tant au niveau des facteurs internes (facteurs humains et organisationnels : structure administrative, formalisation et procédures, communications, système de production), que des facteurs externes (facteurs commerciaux : ventes et finances)¹. Il montre que les spécificités de la PME sont bien réelles. Que ce soit parce que les dirigeants sont présents sur les lieux du travail ou que le projet d'entreprise est basé sur leur vision ou encore parce que la PME est moins formalisée, on se rend compte que la PME démontre une plus grande souplesse dans sa gestion. Aussi, elle fait preuve d'innovation dans ses activités comme dans les services, car elle a une plus grande connaissance du marché étant donné sa plus grande proximité de la clientèle.

Les PME se différencient aussi par leur taille, leurs activités et leur appartenance et se distinguent par leur gestion. Elles doivent répondre à trois conditions pour être considérées comme des PME :

- 1) Les dirigeants jouissent d'une autonomie décisionnelle; les franchises et les filiales sont exclues;
- 2) L'entreprise réalise moins de 20 millions de dollars de vente annuelle et occupe moins de 500 employés;
- 3) L'entreprise ne domine pas dans son secteur d'activité économique; son chiffre d'affaires est inférieur à celui des leaders (d'Amboise, c1997, p.14)

Cet auteur présente quatre modèles de planification et de gestion stratégique qui sont spécifiques aux PME et qui vont être expliqués succinctement². Le premier modèle « signaux » — conçu par Nagel (cité dans d'Amboise, c1997, p.51) — montre comment le propriétaire-dirigeant doit percevoir une menace ou un autre signal qui va le faire réagir et l'inciter à poser des actions concrètes. Autrement dit, le dirigeant doit être motivé pour planifier ou du moins agir sur la situation en posant une action quelconque, car la situation s'aggrava certainement si rien n'est fait dans ce sens-là. Une démarche

¹ Ces facteurs internes et externes sont présentés à l'Annexe A.

² Ces quatre modèles spécifiques aux PME selon d'Amboise (c1997) sont présentés à l'Annexe B.

est recommandée. Tout d'abord, noter les signaux inquiétants comme une baisse des ventes. Classer toutes les informations disponibles qui sont pertinentes pour la prise de décision. Ensuite, comparer la performance de l'entreprise à celle de ses concurrents en tenant compte de plusieurs critères : par exemple, l'analyse budgétaire. Sélectionner les facteurs les plus cruciaux pour la réussite future de l'entreprise : menaces, opportunités, forces et faiblesses. Extrapoler la situation de l'entreprise, c'est-à-dire être capable d'estimer l'évolution de l'entreprise si aucun changement n'y est apporté. Élaborer de nouvelles stratégies possibles. Finalement, évaluer la faisabilité et les résultats potentiels de stratégies et choisir celle qui est la plus appropriée. Ce modèle peut être qualifié de réactif, mais il donne une idée très réelle de ce qui se passe dans l'entreprise. Bien sûr, si le dirigeant s'en tient à une attitude réactive il ne permettra pas un examen continu de l'environnement, cependant cette démarche peut l'aider à l'orienter dans de nouvelles stratégies.

Le deuxième modèle « d'ajustements progressifs » doit tenir compte des changements désirés d'une année à l'autre. C'est un guide qui sert à planifier les principales activités de l'entreprise en tenant compte du futur. Le propriétaire-dirigeant estime les changements qui surviendront dans l'entreprise, ou qu'il faut apporter, en indiquant une importance relative par l'utilisation symbolique d'un ordre de grandeur comme P, M, ou G (petit, moyen, ou grand). Cela a pour effet de stimuler et de provoquer une série d'activités nécessaires pour garder son entreprise concurrentielle. En effet, ce modèle force le dirigeant à réfléchir sur les différentes sphères de l'entreprise. Par exemple, il pourra se demander ce que ces concurrents immédiats prévoient faire dans le courant de la prochaine année ou encore, faudra-t-il engager de nouveaux employés? Ce modèle permet également de faciliter la surveillance de l'environnement même pour les dirigeants qui n'ont pas d'expérience dans la planification. Son utilisation régulière est facile et peut être très efficace.

Le troisième modèle « systémique » est un système ouvert sur l'environnement. C'est un modèle dont Julien (1997, cité dans d'Amboise, c1997) s'est appuyé en accordant une grande importance à l'aspect éthique et à la légitimité des activités d'une entreprise. De plus :

L'analyse interne de l'entreprise porte principalement sur les aspirations et les buts des décideurs, c'est-à-dire des propriétaires-dirigeants dans la plupart des cas. [...]. L'analyse stratégique externe porte évidemment sur le degré d'adéquation entre les besoins d'un milieu, d'une clientèle et la mission que s'est donnée l'établissement. (*Ibid.*, p.58)

Ce modèle peut paraître exigeant parce qu'il couvre de multiples aspects et semble abstrait à certains égards, pourtant, si les dirigeants prennent le temps nécessaire pour faire le diagnostic de leur entreprise, il est certainement très justifié de l'utiliser parce qu'il permet d'avoir une vue d'ensemble de l'entreprise.

Le quatrième modèle « des compétences distinctives » de Stoner et Fry (1987, cité dans Amboise c1997) tend à montrer leur importance au sein de l'entreprise. Ils définissent la compétence distinctive « comme une force, une capacité particulière, reconnue par les clients d'une entreprise; elle distingue l'entreprise des autres dans son domaine et son milieu et l'assure d'un avantage comparatif » (*Ibid.*, p.60). Pour ces auteurs, l'entreprise doit passer normalement par trois stades de développement soit le départ, la stabilisation et la croissance. Les stratégies de l'entreprise doivent donc s'adapter à chacune des étapes de la vie de l'entreprise, mais trois critères sont essentiels pour guider les dirigeants dans leur processus décisionnel :

- 1) L'attrait du produit : sera-t-il en demande demain?
- 2) La force compétitive relative : a-t-elle et gardera-t-elle l'ensemble des compétences nécessaires pour offrir une solide concurrence dans ce marché?

- 3) Les ambitions et les engagements des propriétaires et dirigeants : veulent-ils simplement s'assurer d'un emploi ou bâtir une entreprise prospère?

Chacun de ces quatre derniers modèles incite donc les dirigeants de PME à faire de la planification stratégique qui les conduira à faire des choix éclairés et réfléchis. Ils sont utilisables dans la plupart des PME et peu importe l'envergure des opérations. L'un est plus facile d'utilisation alors qu'un autre est plus abstrait. Cependant, l'un des avantages à y recourir c'est que les dirigeants apprennent à être moins sceptiques face à l'utilisation d'activités stratégiques relatives à leur planification et surtout qu'ils peuvent les personnaliser, cela leur donnant ainsi un avantage concurrentiel.

Dans Julien (1994, 1997, 2005) — groupe de recherche des PME sous la direction de Pierre-André Julien — on peut voir comment les auteurs se différencient les uns des autres alors qu'ils sont regroupés sous deux différentes typologies de la PME soit quantitatives ou qualitatives. Les typologies quantitatives réfèrent à des données d'emplois, d'actifs ou de chiffres d'affaires alors que dans les typologies qualitatives (multicritères) les auteurs sont regroupés selon qu'ils traitent :

- 1) Le type de propriété¹;
- 2) Le type d'objectifs de la direction, la stratégie poursuivie ou le potentiel de la firme;
- 3) L'organisation et la croissance ou le développement;
- 4) Les secteurs, les types ou les opportunités de marché.

¹ On peut remarquer ici qu'il n'y a qu'un seul critère : « Ce premier groupe de typologies anciennes (Deek, 1973; Gélinier et Gaultier, 1974; Barry, 1978) est basé sur un critère très simple. Il n'est pas différent des typologies associées à l'entrepreneur [...]. On peut penser que l'origine de la propriété affecte, jusqu'à un certain point, la forme d'organisation de l'entreprise ou du moins son évolution à long terme ». Dans P.-A Julien (1997), *Introduction*, p. 7.

Il existe cependant d'autres typologies. Par exemple, concernant la situation financière, ou discutant de l'intensité capitaliste ou encore sur l'artisanat.

Torrès (1999), s'appuyant sur les travaux de Julien, montre que la proximité est un élément central de distinction des PME. Premièrement, une proximité hiérarchique : un dirigeant proche de ses salariés qui connaît leurs forces et faiblesses et où le climat est souvent plus convivial et où l'autorité ne suit pas les mêmes rites que dans une grande entreprise (GE)¹.

Deuxièmement, une proximité fonctionnelle : d'une part, absence de séparation de tâches et de fonctions, et l'omniprésence et la polyvalence du dirigeant. D'autre part, des systèmes d'informations et de coordination simplifiés, généralement faiblement structurés.

Troisièmement, une proximité temporelle : les PME ont tendance à préférer le court terme, l'aspect intuitif de la formulation stratégique, les qualités de flexibilité, de souplesse, de réactivité.

Quatrièmement, un capital de proximité : le capital de la PME est essentiellement relationnel : la perte d'un carnet d'adresses peut ruiner la PME. Cinquièmement, le caractère de proximité qui caractérise le management des PME : une clientèle locale privilégiée bien que de nombreuses PME exportent à l'étranger. Mais, même là, on tient compte de la proximité économique, géographique, linguistique ou culturelle pour s'établir, créer des points de vente et ouvrir de nouveaux marchés. Ainsi,

¹ À partir de ce point, l'abréviation GE est utilisée.

une forte insertion territoriale est un caractère de proximité marquant des PME puisque cela est très différent chez les multinationales qui, fréquemment, délocalisent leurs activités et ferment leurs portes sans se soucier des conséquences dans la population locale.

La PME est donc difficile à définir. On a pu constater comment elle se distingue des GE et quelles sont ses spécificités bien à elle. Qu'est-ce qui peut caractériser une PME à caractère familial? C'est ce dont il va être question maintenant.

1.1.2 Définitions de la PME familiale

L'importance de l'entreprise familiale n'est plus à faire. Selon Dyer (1988, cité dans Lorrain, 2009)¹ chaque entreprise aurait une culture entrepreneuriale qui lui serait particulière favorisant ou non les relations entre les membres et les non-membres de la famille. Il distingue quatre types : paternaliste, laissez-faire, participative et individualiste. Dans la culture paternaliste, c'est le propriétaire qui est le maître, qui possède le pouvoir de décision. Il détient la vérité et personne n'ose aller contre ses idées. Les relations sont hiérarchiques et le climat en est un de non-confiance. Dans une culture laissez-faire, on comprend ici que chacun fait un peu ce qu'il veut. Il existe donc un climat de confiance au sein de l'entreprise. Cependant, quelques membres et le propriétaire-dirigeant possèdent la vérité. Les relations sont linéaires et davantage orientées vers la tâche. Dans une culture participative, toutes les personnes travaillent au bien commun, partagent leurs idées et possèdent toutes la vérité. Il existe un réel climat de confiance où chaque individu est important et prend sa place. Dans une culture individualiste, la vérité s'appuie sur des normes. Chacun s'occupe de soi. On ne tend pas à mettre les énergies en commun. Les relations sont donc très individualistes.

¹ Notes de cours. Dans J. Lorrain (2009), *Les entreprises familiales*, diapositive 19.

Pour un autre auteur, les objectifs suivants seraient privilégiés par les entreprises familiales :

- 1) Bâtir une entreprise où les employés peuvent être heureux et productifs, une entreprise dont les employés sont fiers grâce à son image et à son engagement envers l'excellence dans son domaine;
- 2) Assurer la sécurité financière et garantir des bénéfices pour le propriétaire;
- 3) Développer de nouveaux produits de qualité;
- 4) Bâtir une entreprise qui constitue un moyen de croissance personnelle, d'évolution sociale et d'autonomie;
- 5) Bâtir une entreprise citoyenne;
- 6) Bâtir une entreprise qui offre une sécurité d'emploi. (Davis, 1991, cité dans Basly, 2006, p.20)

En fait, c'est depuis les années 80 que les recherches sur l'entreprise familiale se multiplient autant par les sociologues, historiens et autres, et que les thèmes de recherches sont très variés¹ (Allouche et Amann, 2000). Depuis 1990, ce sont les concepts et définitions qui sont traités en priorité (14,84 %) suivis de la gestion du changement, les relations famille-entreprise et la structure de la propriété (10,44 %.).

Le Tableau 1 montre comment Lorrain (2009), à partir de la lecture de 27 articles scientifiques, fait ressortir les critères les plus souvent utilisés (monocritères ou pluricritères) pour définir l'entreprise familiale. En ce qui concerne les définitions monocritères, on constate qu'un plus grand nombre d'auteurs s'est intéressé à la transmission projetée ou effective de l'entreprise. Par contre, dans le cas des définitions pluricritères, on remarque que ce sont les critères d'implication et d'intention de continuité qui sont les plus étudiés alors que pour Allouche et Amann (2000, p.45) ce sont les critères de propriété et de contrôle qui intéressent le plus les auteurs.

¹ La répartition de ces thèmes de recherche est présentée à l'Annexe C.

Tableau 1¹
Les définitions monocritères et pluricritères

Définitions monocritères	Auteurs	Contenu
Critère de la propriété	Barnes et Hershon (1976); Lansberg et al. (1988).	Propriété d'un individu, ou des membres d'une même famille.
Critère du contrôle	Barry (1975); Beckhard et Dyer, (1983b); Handler (1989).	Contrôle par une famille, plus ou moins élargie.
Interaction famille et entreprise	Beckhard et Dyer (1983a); Davis (1983).	La famille et l'entreprise sont imbriquées.
Transmission projetée ou effective	Barach et al. (1988); Barnes et Hershon (1976); Churchill et Hatten (1987); Cunningham et Ho (1994); Fiegener et al. (1996); Handler (1990), Litz, (1995).	La transmission projetée ou effective de l'entreprise à au moins un membre de la prochaine génération.
Définitions pluricritères	Auteurs	Contenu
Implication et intention de continuité	Barach et al. (1988); Barnes et Hershon (1976) ; Cadieux et al. (2002); Churchill et Hatten (1987); Cunningham et Ho, (1994); Fiegener, Brown, Prince et File (1996); Handler (1990); Litz (1995).	Implication d'au moins un membre et intention de continuité.
Propriété et domination de la famille	Christensen (1953).	Domination par la famille et propriété par le nom ou par ses actions.
Générations d'entrepreneurs et influence mutuelle	Donneley (1964).	Il y a au moins deux générations de membres de la famille dans l'entreprise et une influence mutuelle famille/entreprise.
Existence de sous-systèmes	Beckhard et Dyer (1983).	Un système composé de sous-systèmes (l'entreprise, la famille, le fondateur...).

Sharma, Chrisman et Chua (1997, cités dans Basly, 2006, p.18) soulignent les différences principales entre les PME et les PME familiales qui résident dans « l'ensemble des objectifs poursuivis, la manière de leur mise en œuvre et la qualité des

¹ Notes de cours. Dans J. Lorrain (2009), *Les entreprises familiales*, diapositive 10.

participants au processus ». À ce propos, le Tableau 2 montre les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et non familiale où l'on constate que la dimension dominante de l'entreprise familiale est affective plutôt que rationnelle et que le processus de décision est centralisé par le fondateur.

Tableau 2¹

Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale

	Entreprise non familiale	Entreprise familiale
Dimension dominante	Dimension rationnelle	Dimension affective
Processus de décision	Circuit hiérarchique	Centralisé par le fondateur
Vitesse du processus et prise de décision	Lent	Rapide
La prise de décision repose sur	L'argumentation rationnelle, la justification	La conviction intime du fondateur, l'intuition, l'arbitraire

Cela vient confirmer la pensée de Dyer (1988, cité dans Basly, 2006, p.22) pour lequel il existe une culture paternaliste au sein de l'entreprise familiale. Cela peut entraîner deux effets contradictoires. Le premier effet est que la structure organisationnelle plus centralisée permet une prise de décision plus rapide. Le deuxième effet c'est que le dirigeant gère l'entreprise de manière autocratique, sans déléguer le pouvoir, et le processus de décision devient donc plus personnel plutôt que démocratique. Cela peut être un frein à la croissance de l'entreprise, le dirigeant devenant trop surchargé d'informations et ne parvenant plus à supporter seul le processus de prise de décision dans son intégralité.

¹ Tableau 1. Dans S. Basly (2006), p.18.

De plus, le Tableau 3 de Dyer et Hander (1994, cités dans Lorrain, 2009) indique que les sources de conflits peuvent être vécues dans la famille ou l'entreprise parce que les objectifs, les relations interpersonnelles, les règles, l'évaluation et la succession sont vécus différemment par chacun des membres. Par exemple, on remarque que l'entreprise a des objectifs économiques alors que la famille recherche davantage le développement et l'épanouissement personnel. Les intérêts ne sont donc pas les mêmes selon que l'on se situe dans la famille ou l'entreprise.

Tableau 3¹

Les conflits particuliers famille-entreprise selon Dyer et Handler (1994)

	Famille	Entreprise
Objectifs	Développement individuel	Profits, revenus...
Relations interpersonnelles	Profondément personnelles	Semi ou impersonnelles
Règles	Implicites et informelles	Écrites ou formelles
Évaluation	Récompensé par ce qu'on est	Conditionnel à la performance
Succession	Décès ou divorce	Retraite

Il ressort de la littérature que des caractéristiques sociales, culturelles et organisationnelles sont spécifiques à ces entreprises familiales. En ce qui concerne les caractéristiques sociales, les membres se sentent davantage responsables, passionnés et sont intéressés à travailler au sein de l'entreprise :

Les membres de la famille accepteraient de plus grands sacrifices et des pertes de plus longue durée pour sauver l'entreprise. [...]. Les entreprises familiales seraient préférées des consommateurs, car elles sont perçues comme offrant de meilleurs services, un rapport de qualité supérieure, possédant une meilleure politique d'emploi et un respect des traditions. (Leach, 1991, Longenecker, Moore et Schen, 1989; Lyman, 1991 et Prokoch, 1986, cités dans Flament, 2006, p. 30).

¹ Notes de cours. Dans J. Lorrain (2009), *Les entreprises familiales*, diapositive 17.

Quant aux caractéristiques culturelles, d'une part, la culture familiale permet la cohésion et la confiance entre les différents membres de l'organisation « bien qu'elle peut être néfaste à l'entreprise, car elle peut dissoudre le pouvoir managérial » (Ram et Holliday, 1993, cités dans *Ibid.*, p.34). D'autre part, la culture organisationnelle consiste en un partage des croyances, valeurs, normes et traditions avec tous les membres de l'organisation tout en favorisant la création de nombreuses relations d'affaires qui permettent à l'entreprise de s'adapter et d'évoluer.

Enfin, concernant les caractéristiques organisationnelles, la structure moins formelle de ce type d'entreprises fait ressortir une sensibilité plus grande aux changements et une capacité d'adaptation plus facile face à ceux-ci. Aussi, l'entreprise familiale serait plus flexible, plus souple et plus élastique (Astrachan, 1998; Neubauer et Lank, 1999; Kets de Vries, 1993, cités dans *Ibid.*, p.29). Celles-ci pourraient donc être plus rapides lors du processus de la prise de décision, facilitées également par une structure peu hiérarchisée.

En définitive, on se rend compte à quel point l'entreprise familiale a été et fait encore l'objet de recherche pour comprendre davantage ses spécificités. On l'a vu, les auteurs la définissent à partir de mono-critères alors que d'autres la considèrent avec des pluricritères. Pour Allouche et Amann (1999, p.11), « on peut penser que les définitions les plus pertinentes sont celles qui utilisent conjointement plusieurs critères ». Il faut retenir que la PME familiale évolue selon la mission, les objectifs, les besoins et les attentes de chacun des membres, c'est pourquoi on retient cette définition : « Une entreprise est dite familiale lorsque c'est la famille qui exerce une influence prédominante sur sa gestion présente et sa gestion future » (Perreault, 1993, p. 29). Les distinctions entre les PME et PME familiales conduisent notre réflexion sur la GRH dans ces types d'entreprises. Comment se définit-elle?

1.2 LA GRH

Des changements majeurs ont changé le cours de nos sociétés. Les grandes entreprises telles que Bombardier et Toyota doivent se restructurer pour rester concurrentielles. Les PME prennent une plus grande place dans les activités économiques. On accorde de plus en plus d'importance à la gestion et, surtout, à la GRH. Tout d'abord, on va voir comment l'évolution de la GRH s'adresse avant tout aux GE et, par la suite, comment elle s'intègre dans les PME où des éléments y sont essentiels tels que l'autonomie, la centralisation, la flexibilité et la vulnérabilité (Garand, 1993).

1.2.1 Émergence de la GRH

Le Tableau 4 fait ressortir des similitudes et des différences quant au classement historique de différents auteurs soit en trois phases, en trois périodes ou « âges », en cinq étapes et, finalement, en six étapes. En ce qui concerne les périodes ou « âges » de Tremblay et Rolland, il faut mentionner que ce ne sont pas ces auteurs qui mentionnent ces périodes aussi spécifiquement, mais c'est à partir de la lecture de leurs écrits que l'on comprend comment ils établissent l'évolution de la GRH et qu'on peut ainsi s'en faire une idée.

De plus, si d'autres auteurs ont recoupé cette évolution différemment, il était nécessaire de faire un choix et de s'arrêter sur quelques-uns. Aux fins de simplification et de compréhension de cette évolution, il est apparu important de regrouper certains éléments, c'est pourquoi ce courant de la GRH est traité en trois parties soit :

- 1) L'apparition de la fonction « personnel » de 1900 à 1960;
- 2) La naissance de la GRH de 1960 à 1980;
- 3) La croissance de la GRH de 1980 à nos jours.

Tableau 4
L'évolution de la GRH

Bélanger (1993)	Tremblay et Rolland (1998)	Cascio, Thacker et Blais (1999)	Sekiou et al. (2001)
Trois phases	Trois périodes ou « âges » *	Cinq étapes	Six étapes
			1850-1900
			Non-existence formelle de la fonction « personnel »
1920-1960	1900-1945	1900-1930	1900-1940
De la gestion du personnel à la GRH.	L'administration du personnel.	L'émergence de la gestion du personnel.	Apparition formelle de la fonction « personnel ».
	1945-1960	1930-1960	1940-1960
	La gestion du personnel.	Les relations industrielles.	Les relations industrielles (RI).
1960-1980	1960-1998	1960-1980	1960-1980
La gestion systémique des ressources humaines.	La GRH.	La croissance de la gestion du personnel.	Maturation de la fonction RH et des RI.
1980-1993		1980-1990	1980-1990
La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).		La croissance des ressources humaines.	Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation.
		1990-2000	1990-...
		La consolidation de la GRH.	La consolidation de la GRH.

*La division de ces trois étapes ou « âges » a été faite d'après notre lecture de leurs écrits.

1.2.1.1 *L'apparition de la fonction personnel de 1900 à 1960*

Ces années sont considérées comme « le moment fort de ce qu'on a convenu d'appeler la gestion du personnel » (Bélanger, 1993, p.6). Cette fonction est « assumée par les gestionnaires des différentes unités administratives, qui jouaient un rôle prépondérant dans l'acquisition, l'affectation, le développement, l'appréciation et le

rendement de la main-d'œuvre » (*Ibid.*, p.9). Cette période est donc caractérisée par l'implantation d'activités et de programmes juxtaposés au sein des entreprises.

Le Tableau 5 présente les caractéristiques principales de cette période durant laquelle on ne peut faire ressortir le caractère d'interdépendance entre les gestionnaires des différentes unités administratives. Ces auteurs y relèvent tous l'importance du taylorisme. Ayant comme objectif d'améliorer la productivité, le taylorisme a comme impact de parcelliser le travail et de définir des tâches et des responsabilités bien précises, de distinguer les rôles facilitant ainsi l'unité de direction.

Tableau 5
Les caractéristiques de la fonction « personnel »

Bélanger (1993)	Tremblay et Rolland (1998)	Cascio, Thacker et Blais (1999)	Sekiou et al. (2001)
<ul style="list-style-type: none"> • Orientation technique (Taylorisme); • Orientation juridique (syndicalisme); • Orientation psychosociale (Mayo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimisation des coûts; • Théorie X de Mc Gregor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle du taylorisme, Weber, Fayol et Maslow; • Mouvement des relations humaines; • Montée du syndicalisme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influence des études de Taylor et de Mayo; • Tâches des services de personnel : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relations avec les travailleurs.

C'est alors que les principes de Taylor (1971) sur l'organisation du poste de travail et des règles à suivre quant aux tâches sont de plus en plus utilisés. Parmi l'application de ces principes, notons qu'outre le principe du *One Best Way* — c'est-à-dire d'accomplir une tâche en la faisant de la meilleure manière qui soit — le système de rémunération est maintenant fonction du rendement. On ne tient pas compte des besoins

de la personne et « Taylor lui-même soutenait que l'argent constituait la principale motivation au travail, la personne étant perçue plutôt comme une commodité, un facteur de production ou encore le prolongement de la machine » (Bélanger, 1993, p.11).

Ainsi, durant cette période où le taylorisme joue un grand rôle, l'entreprise cherche à minimiser ses coûts. Le travailleur est considéré comme un individu dont la seule motivation est avant tout économique, mais surtout « l'employé est considéré comme un annexe à la machine, aussi remplaçable que la machine elle-même » (Tremblay et Rolland, 1998, p.14).

C'est donc dans ce contexte que des sociologues se sont penchés sur la place qu'occupe la personne humaine dans les organisations de travail. L'apport de Mayo et Herzberg a été important en ce qui a trait à l'environnement du travail et son influence sur le rendement. Aussi, notons l'influence de Maslow qui, par la hiérarchie des besoins, va ouvrir un nouveau courant de pensée allant à l'encontre des théories classiques de gestion « selon lesquelles l'application stricte de la règle et l'exercice de l'autorité constituent le seul mode de gestion efficace dans les entreprises » (Cascio, Thacker et Blais, 1999, p.16). Le mouvement des relations humaines a donc permis une coupure avec la vision statique et mécaniste que l'on avait du travail en se préoccupant de plus en plus de la corrélation qu'il peut exister entre la satisfaction du travailleur et la performance. Ils découvrent que « non seulement le travailleur est-il motivé par l'argent, comme le prétendaient les partisans du taylorisme, mais également et surtout par un besoin d'appartenance sociale » (Bélanger, 1993, p.13).

En outre, Tremblay et Rolland (1998) font état de McGregor et de sa théorie X qui minimise, par exemple, les motivations d'estime de soi, mais qui surestime les

motivations économiques¹. Cette vision implique un pouvoir plus grand pour l'entreprise parce que la main-d'œuvre n'offre pas de résistance. En effet, « pour l'employeur, l'administration n'est alors pas très différente de la gestion des stocks. Le recrutement peut se borner à vérifier le dossier criminel et l'état de santé de l'employé » (Tremblay et Rolland, 1998, p.16). C'est ainsi que, durant ces années d'industrialisation où le travailleur ne reçoit ni considération ni reconnaissance (surtout après la Seconde Guerre mondiale), le travail est légiféré permettant ainsi l'éclosion de regroupements de travailleurs de plus en plus nombreux pour la défense de leurs droits. Cependant, le syndicalisme entraîne souvent un climat de méfiance continual entre les gestionnaires et les employés.

Le modèle systémique de Dunlop a été alors un courant important et dominant². En effet, l'accent est mis sur « trois groupes d'acteurs : l'État, les employés et leurs associations ainsi que les employeurs et leurs associations » (Cascio et al., 1999, p.19). Ce modèle se concentre exclusivement sur l'environnement externe (le marché du produit ou service, le cycle d'affaires, la législation, les politiques gouvernementales) ainsi que sur les relations entre les institutions. Il n'y a donc pas de lien avec le mouvement des relations humaines puisque le « champ d'étude privilégié en relations industrielles est l'institution de la négociation collective, tandis que le mouvement des relations humaines se concentre sur l'étude des processus humains dans l'organisation » (*Ibid.*, p.20). De ce modèle on retient « que la gestion des ressources humaines tente d'influer sur les comportements au sein de l'entreprise, mais que ceux-ci subissent l'influence plus large du système des relations industrielles » (Tremblay et Rolland, 1998, p.46).

¹Douglas Mc Gregor (1906-1964), professeur américain, l'auteur des grandes théories du management développées dans les années 1960 appelées théorie X et théorie Y, basées sur deux profils : 1) théorie X : l'employé n'aime pas travailler. Il est improductif s'il n'est pas surveillé, ne travaille que sous la contrainte; et 2) théorie Y : l'employé aime travailler. Il a besoin d'autonomie, et sa créativité doit être suscitée.

² Le modèle de Dunlop est présenté à l'Annexe D.

Cependant, grâce à la syndicalisation ou à la croissance des entreprises, à la diversification de la technologie et à l'apport de la psychologie ou de la sociologie, les gestionnaires intègrent de façon plus rigoureuse et systématique les fonctions relatives à la gestion de leur personnel (recrutement, formation, rémunération et organisation du travail) en modifiant les différentes façons de faire. L'entreprise « n'est maintenant plus seulement un lieu de travail, mais elle devient également un milieu social » (*Ibid.*, p.17). On multiplie les programmes de formation axés sur la philosophie de gestion et on tient compte davantage des besoins des salariés. Les avantages sociaux connaissent une grande expansion : retraite, vacances, etc. On peut donc prendre en compte cette citation :

Les facteurs qui ont concouru à l'évolution des Services de personnel sont multiples : la mise sur pied de plus grandes industries avec une administration plus complexe, l'amélioration des conditions de travail des salariés, la spécialisation du travail et ses effets sur les salariés, la gestion organisationnelle, le développement de la législation sociale (particulièrement en Europe de l'Ouest), l'action des syndicats, les progrès technologiques, etc. (Sekiou et al., 2001, p.6)

1.2.1.2 La naissance de la GRH de 1960 à 1980

Durant cette vingtaine d'années, c'est une période d'automatisation des procédés de fabrication et de gestion systémique des ressources humaines. La personne humaine apparaît comme une ressource importante afin de poursuivre des objectifs financiers tels que la rentabilité et la maximisation du profit, et humains (p. ex., La satisfaction au travail).

Le Tableau 6 fait ressortir les caractéristiques de cette naissance de la GRH. C'est la théorie Y de Mc Gregor (1960, Tremblay et Rolland, 1998), montrant une vision moins limitée et négative de l'individu, qui inaugure une nouvelle ère de la gestion du personnel. De ce fait, la GRH se préoccupe davantage de l'engagement ou de

la collaboration de tous les employés. L'approche participative voit donc le jour et est donc très différente de l'approche sociotechnique. En effet, « l'approche sociotechnique met l'accent sur l'équipe de travail qui gère de façon presque autonome l'exécution des tâches, mais la gestion participative aurait des conséquences encore plus vastes en fait de partage des responsabilités de gestion » (*Ibid.*, p.27). Les entreprises s'orientent donc de plus en plus vers de nouvelles méthodes de GRH en mettant l'accent sur le potentiel humain.

Tableau 6
Les caractéristiques de la naissance de la GRH

Bélanger (1993)	Tremblay et Rolland (1998)	Cascio, Thacker et Blais (1999)	Sekiou et al. (2001)
<ul style="list-style-type: none"> • Interdépendance de chaque composante financière, physique et humaine; • Vision globale de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Théorie Y de Mc Gregor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportement organisationnel; • Psychologie industrielle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement de la législation du travail; • Développement de l'informatique et de la paie; • Plus de compétences des gestionnaires en RH; • Influence de l'approche systémique.

Pour répondre aux nouvelles exigences des entreprises et combler l'absence de coordination qui existait dans les années précédentes, la notion de système montre l'interdépendance de chaque composante soit les ressources financières, physiques et humaines; les activités reliées à la gestion des ressources humaines telles que planification, acquisition, développement, rétention et, enfin, les résultats et la distribution (Bélanger, 1993). Durant cette période, on met donc davantage l'accent sur une vision globale de l'entreprise en ne travaillant plus de manière isolée sur des chaînes de production, mais en contribuant à la réalisation des objectifs particuliers de

l'entreprise. On voit alors apparaître différents modèles associés à la motivation, au leadership ou encore à la communication qui sont appliqués aux divers secteurs d'activités traditionnels de la gestion du personnel (recrutement, sélection, formation, évaluation du rendement et rémunération).

La psychologie industrielle, quant à elle, est orientée vers « l'étude de l'effet des variables individuelles et organisationnelles ainsi que des facteurs liés au groupe sur le comportement humain en milieu de travail » (Cascio, et al., 1999, p.21). De plus, l'intervention de l'État dans les rapports individuels du travail contribue à la croissance de la gestion du personnel. Par exemple, la loi sur les normes du travail, la Loi sur la santé et la sécurité au travail ou encore la Charte québécoise des droits et libertés permettent de meilleurs rapports entre les individus avec l'élaboration de règles générales que ce soit en matière d'égalité entre les salariés ou de droits individuels au travail. À cause de ces changements profonds, les pratiques en GRH sont de plus en plus remises en question parce qu'elles ont des répercussions sur la nature des rapports entre les employés et les employeurs. C'est pourquoi les relations industrielles sont constituées de deux processus fondamentaux : « Un processus de gestion des ressources humaines et un processus de détermination des conditions de travail que l'on appelle ordinairement les relations de travail » (*Ibid.*, p.24). Elles essaient d'établir aussi un équilibre entre les principes d'équité et d'efficacité en milieu de travail.

1.2.1.3 La croissance de la GRH de 1960 à nos jours

Le Tableau 7 montre les caractéristiques de cette période où il n'est plus question de gestion du personnel, mais de GRH. Les entreprises doivent faire face à des changements complexes et rapides tant au niveau technologique, économique, légal, organisationnel, politique, environnemental ou socioculturel. La GRH prend donc sa place et devient un atout concurrentiel, une valeur ajoutée. Il faut maintenant s'appuyer

sur ces nouvelles pratiques de gestion pour « mieux faire face aux enjeux d'affaires et pour prouver que ces pratiques ajoutent de la valeur au succès organisationnel » (*Ibid.*, p.26). La GRH devient donc primordiale et stratégique pour les décideurs, car on prend conscience de plus en plus à quel point la contribution des employés à la performance de l'entreprise est essentielle pour maintenir sa position sur le marché.

Tableau 7
Les caractéristiques de la croissance de la GRH

Bélanger (1993)	Tremblay et Rolland (1998)	Cascio, Thacker et Blais (1999)	Sekiou et al. (2001)
Deux modèles : <ul style="list-style-type: none"> • Fombrun, Tichy et Devanna; • Dyer et Holder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure organique et décentralisée, rôles flexibles; • La gestion des compétences. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atout concurrentiel; • Perception des cadres se modifie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, motivation, emploi, etc.; • Nombreux services spécialisés dans les GE; • Période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH; • Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH.

Selon Bélanger (1993, p.19), les entreprises réalisent que l'utilisation des ressources humaines (RH)¹, à bon escient, favorise l'accroissement de la productivité par « le biais d'efforts de restructuration et d'amélioration de la qualité des biens et services » et peut soutenir la concurrence. Particulièrement à cette époque, les faiblesses de l'industrie américaine (stratégies dépassées, vision à court terme ou un mauvais usage des RH), ont fait en sorte de remettre en question la nécessité de « bien établir des liens organiques entre une vision plus stratégique de la gestion des entreprises et les

¹ À partir de ce point, l'abréviation RH est utilisée.

politiques et pratiques de gestion des ressources humaines » (*Ibid.*, p.20). Il décrit ces années comme étant une période de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH)¹.

Pour cet auteur, les deux modèles suivants — Fombrun, Tichy et Devanna (1984) et Dyer et Holder (1988) — ont marqué cette époque et ont influencé particulièrement les entrepreneurs parce qu'ils permettent d'avoir un regard nouveau sur les stratégies de l'entreprise. Le modèle de Fombrun, Tichy et Devanna (1984, cités dans Bélanger, 1993, p.22) montre combien le choix des stratégies et la mission de l'entreprise sont influencés par les facteurs environnementaux (politique, culturel et économique) et, conséquemment, déterminent les moyens à prendre en matière de RH². Les quatre éléments clés qui ont un lien étroit avec la stratégie de l'entreprise sont : la sélection, l'appréciation de la performance, la rémunération et le développement. L'adoption de différentes stratégies en période de lancement ou de maturité de l'entreprise tiendra donc compte de l'interdépendance de tous ces éléments interreliés aux facteurs environnementaux. Par exemple, en période de lancement, l'entreprise fera appel à du personnel capable de collaborer à la réalisation d'un projet et la rémunération sera variable et établie en fonction des résultats obtenus, alors qu'on exercera des procédures de recrutement et de sélection plus formalisées dans une entreprise qui aura atteint un stade de maturité. Cependant, cela ne signifie pas que ce modèle contingentiel détermine d'une façon mécanique les pratiques à adopter en ce qui concerne les RH de l'entreprise c'est pourquoi « d'autres facteurs entrent en ligne de compte : la structure, la technologie, la philosophie de gestion, l'environnement externe, les aspirations et besoins de la main-d'œuvre interne » (Guérin et Wils, 1989, cités dans Bélanger, 1993, p.24).

¹ À partir de ce point, l'abréviation GSRH est utilisée.

² Le modèle de Fombrun, Tichy et Devanna (1984) est présenté à l'Annexe D.

Le modèle de Dyer et Holder (1988, cités dans Bélanger, 1993, p.24) présente également l'importance des facteurs environnementaux, mais plus particulièrement dans la stratégie de développement de l'entreprise¹. Pour ces chercheurs, cela a un impact sur l'élaboration des objectifs et des moyens qui seront mis en place au sein de l'entreprise. Pour eux, les objectifs sont définis sous quatre volets : la contribution des individus ou des groupes et les comportements attendus de ceux-ci, la composition de l'effectif c'est-à-dire la répartition des compétences, la compétence exigée pour les différentes catégories d'emploi et l'engagement des employés ou leur identification à l'entreprise.

Selon Cascio et al. (1999) la fonction des RH a entraîné des modifications des rôles et des différents pouvoirs dans les pratiques de gestion et des changements d'attitude des gestionnaires ou décideurs. Premièrement, au niveau de la direction des ressources humaines (DRH)², les responsables élaborent des plans d'affaires, les objectifs de l'entreprise ainsi que les politiques et programmes pour les atteindre. La DRH assure maintenant « le traitement équitable des employés et l'équilibre entre les besoins organisationnels et les besoins individuels » (p.28). Cette direction doit donc être à l'affût des pratiques nouvelles, tenir compte de l'environnement interne et externe, être le moteur du changement, vérifier et mesurer son efficacité ainsi que son apport à la performance globale de l'organisation.

Deuxièmement, les gestionnaires en matière de GRH ne sont plus les seuls à assurer les responsabilités de la gestion du personnel comme cela se faisait auparavant et les décisions semblent davantage partagées entre la direction et les spécialistes dans le domaine de la GRH. De plus, les gestionnaires sont préoccupés davantage par la dimension humaine en milieu de travail.

¹ Le modèle de Dyer et Holder (1988) est présenté à l'Annexe D.

² À partir de ce point, l'abréviation DRH est utilisée.

Troisièmement, les cadres hiérarchiques doivent prendre la place qui leur revient et devenir les véritables responsables de la GRH. Ils doivent « prioriser la mobilisation, la motivation et la gestion de la carrière des personnes travaillant sous leur supervision, en présentant un style de gestion approprié » (Cascio et al., 1999, p.29).

Ainsi, la GRH est au cœur de l'entreprise et participe à sa croissance, à sa pérennité. Dans la décennie 90, des termes comme formation, développement ou communication se sont ajoutés pour faire face à la mondialisation des marchés. Des principes simples — excellence, qualité totale, gestion culturelle, communication internet et flexibilité — ont aidé les entreprises à être plus concurrentielles. (Sekiou et al., 2001). La GRH contribue donc de plus en plus à la création de valeur et à la performance de l'organisation. Le service des RH « devient un partenaire stratégique et il doit se sensibiliser aux enjeux d'affaires de l'entreprise » (Cascio et al., p.26). À cause de la nature du travail qui s'est modifiée (variée et dynamique), des changements démographiques, des progrès technologiques, de l'accroissement des femmes en milieu de travail et autres, la GRH est peu à peu devenue un « membre à part entière de la direction générale avec un pouvoir à la fois consultatif (ce qu'elle était) et un pouvoir décisionnel (ce qu'elle est devenue) » (Sekiou et al., 2001, p.9).

Enfin, d'après Tremblay et Rolland (1998, p.34.), « les ressources humaines sont orchestrées par une gestion omniprésente et implicite dans toute entreprise, c'est-à-dire que même si la GRH n'est pas structurée, elle n'en est pas moins toujours présente ». Et, toujours selon ces auteurs, parmi de nombreuses définitions de la GRH, celle-ci apparaît centrale : « La GRH est un ensemble de pratiques de gestion touchant la dimension humaine d'une organisation et pouvant contribuer à la stratégie d'ensemble de l'entreprise » (p.31). Cela peut se remarquer également dans le modèle de Beer et al.

(1984, cité dans *Ibid.*, p.40) où les choix de GRH sont en interrelation avec les facteurs environnementaux et les acteurs en jeu¹.

La GRH est donc en évolution constante et consiste en « des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation » (Sekiou et al., 2001, p.10). À présent, on peut se demander comment la GRH a-t-elle pris sa place dans les PME. Comment se démarque-t-elle dans ce type d'entreprises?

1.2.2 La GRH intégrée aux PME

Benoit et Rousseau (1990) s'entendent pour dire que la GRH des PME est différente des GE, à partir des spécialistes de la PME qu'ils ont consultés dans le cadre de leur étude et dont les informations ont été consignées dans un rapport préliminaire (Benoit et Rousseau, 1989). En effet :

La PME accorderait moins d'importance à la GRH, les activités dominantes étant de gérer les contrats et d'organiser la production de biens ou de services. [...]. Et la PME serait davantage en position de réaction que de prévision. [...]. Il en serait plus particulièrement ainsi lors des besoins de main-d'œuvre (embauche, promotion, mutation et départ) dont la portée serait plutôt restreinte et de nature informelle. (Benoit et Rousseau, 1990, p.42)

Garand (1993) considère cette intégration comme étant une période allant des années 1973 à plus ou moins 1990. C'est suite au choc pétrolier des années 70 et à la récession des années 80-83 qui lui a fait suite que les relations de travail sont intégrées à la fonction GRH. Les spécialistes des relations industrielles sont maintenant remplacés

¹ Ce modèle de Beer et al. (1984) est présenté à l'Annexe D.

par des équipes de travail multifonctionnelles qui communiquent plus directement avec les employés. Les nouvelles fonctions des vice-présidents de GRH favorisent donc « la mise en place et l'instauration de pratiques innovatrices et participatives dans un grand nombre d'entreprises » (p.22). Cette période favorise les responsables de la GRH qui influencent l'élaboration de stratégies organisationnelles tout en tenant compte des stratégies globales de la GRH de l'entreprise.

Avec ces changements profonds, le syndicalisme est en perte de vitesse. Les grandes entreprises doivent se restructurer et diminuer leur personnel alors que les femmes entrent sur le marché du travail et que les nouvelles technologies font aussi leur apparition contribuant à rendre les entreprises plus concurrentielles. Cependant, à cause de ces bouleversements, les PME prennent de plus en plus d'importance et créent de nouveaux emplois. La GRH « faisant maintenant partie des mœurs organisationnelles, nous pouvons prétendre que les PME sont devenues aussi perméables aux diverses pratiques de GRH que les GE » (p.23). Enfin, s'appuyant sur les recherches de Mahé de Boislandelle (1998), Mintzberg (1990) et Filion (1991), Garand (1993, p. 34) fait ressortir comment, « en PME, la stratégie de mise en place d'une véritable politique de GRH devra d'abord passer par le dirigeant ».

Selon Julien (1994), les changements de l'environnement externe, l'arrivée des femmes sur le marché du travail, la hausse du niveau de scolarité et le vieillissement de la main-d'œuvre favorisent une augmentation de nouvelles attentes des employés au sein de l'entreprise :

Conséquemment, la GRH connaît une progression ininterrompue et cette discipline donne maintenant lieu à de nombreux développements académiques et praxéologiques en favorisant l'harmonisation des pratiques de GRH selon un modèle d'inspiration nord-américaine. (p.297)

Quant à Cheyland-Haccuria (1996)¹, de nombreuses recherches montrent comment les RH sont primordiales dans les PME pour demeurer compétitives sur le marché. Premièrement, à cause du rôle que jouent les RH lors des changements opérationnels ou organisationnels au sein de l'entreprise. Deuxièmement, les pratiques de GRH sont considérées comme des facteurs de motivation et de satisfaction des employés et peuvent donc avoir une influence sur la performance de l'entreprise. Troisièmement, la GRH participant à la compétitivité des entreprises, l'auteure souligne comment les stratégies économique et sociale s'imbriquent l'une à l'autre. De plus, la vision du dirigeant ainsi que le dirigeant lui-même sont parmi les principaux facteurs influençant la GRH en PME que l'on retrouve chez plusieurs auteurs : « la taille, le degré de maturité, l'activité de l'entreprise et la technologie et bien sûr, l'environnement externe » (p.135). Enfin, les RH recèlent un potentiel de compétences que l'on peut mesurer sur trois échelles :

- 1) Le savoir-faire : il s'agit d'un ensemble de savoirs finaux issus des filières de connaissance;
- 2) Le savoir-faire : fruit de l'expérience de l'apprentissage;
- 3) Le savoir-vivre : expression de la synergie potentielle des individus lorsqu'ils savent travailler en groupe. (*Ibid.*, p.136)

D'après Mahé de Boislandelle (1998), la fonction RH se formalise de plus en plus tardivement c'est pourquoi le directeur des ressources humaines est le dernier cadre à être embauché en PME. En effet, le personnel est très limité compte tenu de la taille des entreprises expliquant de ce fait que le processus de décision en matière de GRH revient au dirigeant. Ce dernier garde souvent le pouvoir décisionnel même s'il délègue ses pouvoirs à un cadre ou autre responsable. Cependant la dimension RH dans les PME est très dépendante de sa vision entrepreneuriale qui se traduit aussi dans la manière dont il gère ses ressources humaines. Ainsi, le dirigeant est la personne sur qui repose le système de GRH, surtout à cause de sa vision qui est affectée par des influences venant

¹ Christine Cheyland-Haccuria était étudiante en thèse, convention CIFRE, lors de sa communication sur la Gestion des ressources humaines et PME internationales : une problématique de recherche.

de l'environnement, de l'entreprise elle-même et par les caractéristiques personnelles du dirigeant¹. En premier lieu, en ce qui concerne l'environnement, l'auteur relève différents paramètres qui exercent une pression sur l'entreprise : la culture (c'est-à-dire un système de valeur propre à un pays, à une région); la formation; la législation (ensemble de lois s'appliquant à l'entreprise) et, finalement, les modes, méthodes empiriques ou théoriques reconnues comme étant efficaces (les cercles de qualité, et autres).

En deuxième lieu, les variables qu'il relève comme ayant une influence sur le système de GRH sont : le système de production (de transformation) ou de distribution; les revendications du personnel; le niveau de formation des opérateurs; l'état d'esprit du personnel et le climat social. Enfin, les résultats, les performances diverses de l'entreprise : s'ils sont bons, ils conduisent à des récompenses, alors que s'ils sont insuffisants, ils peuvent conduire à des réaffectations ou restructurations de l'entreprise.

En troisième lieu, en ce qui a trait aux caractéristiques personnelles du dirigeant, l'auteur fait ressortir des éléments qu'il considère comme ayant une incidence sur la GRH de l'entreprise soit sa psychologie dans toutes ses différentes facettes : introverti, extraverti, etc.; sa culture : milieu socioprofessionnel d'origine, études, etc.; son âge et sa santé et, pour terminer, son expérience antérieure dans d'autres domaines ou dans d'autres entreprises. Par exemple, a-t-il l'habitude de travailler en équipe? etc. Toujours selon cet auteur, il en résulte une conception générale de la GRH marquée par l'état de deux caractéristiques prépondérantes :

- a. la confiance (ou la méfiance) a priori, à l'égard du personnel;
- b. la volonté de partage (ou non) des pouvoirs et des revenus... (p.71).

¹ Les déterminants de Mahé de Boislandelle (1998) sont présentés à l'Annexe E.

Finalement, l'état de ces deux caractéristiques, très importantes selon lui, a un impact sur la « nature des pratiques » et le degré d'ouverture aux « méthodologies novatrices en matière de GRH » (*Ibid.*, p.71). La Figure 3 montre donc comment le dirigeant a une conception de la GRH *a priori*. Cependant, avec l'influence de l'environnement et de l'entreprise, des modifications diverses sont apportées *a posteriori* pour en arriver à adopter un système de GRH qui convienne.

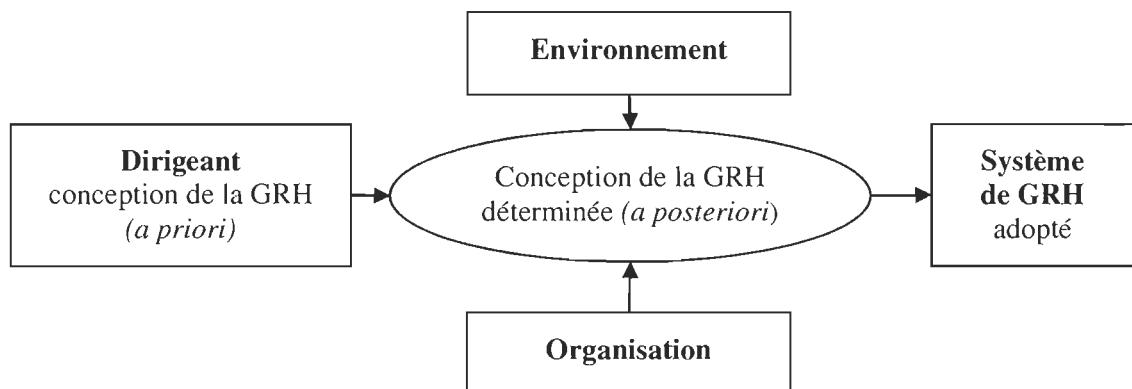


Figure 3 - Configuration contingentielle de la GRH en PME¹

1.2.3 La GRH intégrée dans les PME familiales

La distinction entre les rôles au sein de la famille et de l'entreprise n'est pas toujours définie et peut donc être difficile à gérer. En effet, en tant que parents, les producteurs sont des éducateurs, apportent affection et partage à la maison et ils ont des conjoints ou héritiers qui peuvent aussi avoir une ou des parts (actions) au sein de l'entreprise. En tant qu'entrepreneurs, ils doivent planifier, organiser, vérifier et contrôler la rentabilité de leur entreprise, tout en tenant compte des autres actionnaires. Ils doivent être productifs, concurrentiels. Pour y arriver, ils travaillent en collaboration

¹ Schéma 4. Dans H. Mahé de Boislandelle (1998), p.73. Les caractères gras et italique sont de l'auteur.

avec les membres de leur famille, mais ils doivent également engager du personnel externe (saisonnier ou temps plein), donc recruter, sélectionner et congédier au besoin. Selon Perreault (1993) la confusion dans la mission de l'entreprise croît lorsqu'il y a une participation de cadres supérieurs à la propriété de l'entreprise. La Figure 4 montre que la confusion peut être encore plus grande lorsqu'il y a plusieurs copropriétaires. En arriver à gérer l'entreprise en gardant une vision commune est donc un défi pour chacun des membres de l'entreprise.

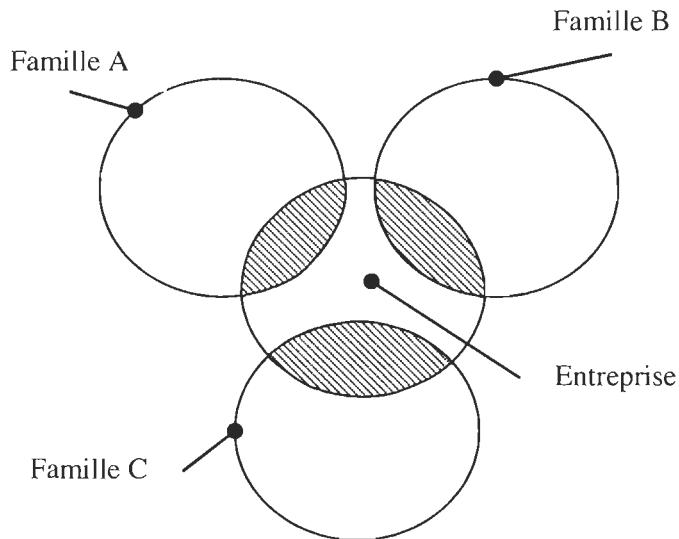


Figure 1 - La confusion croît avec le nombre de copropriétaires¹

De plus, ce qui peut caractériser la GRH dans l'entreprise familiale est le fait que « le bonheur des employés passe par le maintien de l'emploi et la stabilité que véhiculent ces entreprises. [...]. Les dirigeants auraient aussi une plus grande vision à long terme » (Flament, 2006, p.27). Cependant, il peut devenir difficile d'avoir une même vision lorsque les intérêts et objectifs des membres sont différents. La

¹ Graphique 4. Dans Y. G. Perreault (1993), Chapitre 2, *La famille et l'entreprise : les distinctions*, p.48.

communication demeure donc sûrement un élément très important dans les prises de décisions et pour répondre aux attentes de chacun des copropriétaires. La famille et l'entreprise passent inévitablement par des périodes de crise d'autant plus que les membres de la famille qui dirigent l'entreprise possèdent les uns, une participation majoritaire et les autres, minoritaire. Les conflits d'intérêts créent une situation qui peut compromettre la collaboration et l'échange d'information entre les membres de la famille. Ce qui était déjà exprimé par Hirigoyen (1985) qui mentionne que les entreprises familiales ne sont pas exemptes de conflits ayant leur origine dans des problèmes familiaux. Ainsi, « bâtir une vision partagée du futur et réconcilier les conflits inévitables devient extrêmement difficile sinon impossible » (Ward, 1997, cité dans Basly, 2006, p.13). La confiance entre les membres devient donc très importante et est « un facteur de succès et de survie de l'entreprise » (Grabher, 1994, cité dans Flament, 2006, p.34).

Selon Fredy-Planchet (2002), l'influence familiale sur la définition des politiques de personnel au sein des PME tient compte du profil du dirigeant et de la famille elle-même. En effet, différentes variables relatives au dirigeant sont maintenant reconnues par différents auteurs qui sont à la fois d'ordre physiologique, social et psychologique. Elles influencent la vision qu'il a de son entreprise et expliquent en grande partie les politiques du personnel mises en œuvre (Mahé de Boislandelle, 1998). Aussi, on dit souvent du dirigeant qu'il est un homme-orchestre, c'est-à-dire qu'il est tout à la fois au sein de l'entreprise, occupant beaucoup de responsabilités et, surtout, tenant à préserver la centralisation de son pouvoir décisionnel.

Toujours selon Fredy-Planchet (2002), les moyens d'acquisition, de développement et de rétribution des ressources humaines au sein des PME à caractère familial sont caractérisés par trois spécificités. Premièrement, la filière familiale du

recrutement parce qu'il est reconnu qu'il manque de structure dans les pratiques de GRH d'une PME. On procède par des contacts personnels et par des recommandations. En effet, le manque de temps est souvent mentionné comme un frein pour recourir à des méthodes plus développées qui sont utilisées dans les grandes entreprises comme des tests psychologiques ou autres. La filière familiale ou « le fait d'être un parent peut suffire à satisfaire les critères de l'emploi » (Bork et al., 1996, cités dans Fredy-Planchot, 2002, p. 198) fait en sorte que les positions d'autorité sont surtout réservées aux membres de la famille. Les meilleures places étant attribuées aux membres de la famille cela permet de conserver le lien famille/entreprise, mais cela peut créer des conflits avec du personnel extérieur qui peut être bloqué dans des opportunités de carrière.

Deuxièmement, un investissement accru dans le développement des compétences. La formation dans les PME est souvent moins développée que dans les GE. Des études faites à ce sujet confirment ce fait (Paradas, 1998; Parlier, 1999). Cependant, dans les entreprises sous contrôle familial « les salariés apparaissent mieux formés [...]. Le contrat tacite d'appartenance qui imprègne leur mode de fonctionnement s'accompagne aussi d'un effort accru dans le domaine du développement des ressources humaines » (Allouche et Amann, 1997, cités dans Fredy-Planchot, 2002, p. 200). En outre, si la taille des entreprises peut agir comme un frein pour la mise en œuvre d'actions au sein de l'entreprise, le statut familial agit au contraire comme un élément motivateur, comme une source d'inspiration qui se traduit souvent par des moyens supplémentaires en termes de stages de formation qui s'inscrivent dans des périodes d'apprentissages plus longues plutôt que limitées à quelques jours par an.

Troisièmement, une rétribution égalitaire des ressources humaines qui pose en même temps la question de l'implication bénévole faite par les membres de la famille dans ce type d'organisation. En effet, leur rétribution n'est pas toujours et uniquement financière. Parfois, les membres de la famille contribuent au développement de l'entreprise familiale dans un but de pérennité, pour aider le conjoint ou autre, pour participer à un projet commun. Cependant, les rétributions hors salaires sont plus fortes dans les entreprises sous contrôle familial et « leurs dépenses en œuvres sociales, en dépenses de sécurité, en prestation complémentaire (santé, prévoyance, retraite), y sont particulièrement élevées » (Allouche et Amann, cités dans *Ibid.*, page 201). Sur le plan de la rétribution des compétences dans le domaine de la gestion des carrières, on se soucie davantage de garder en poste les membres de la famille. Il peut exister alors un sentiment d'injustice vécu par les employés d'autant plus que le membre de la famille ne sera pas perçu comme ayant les compétences appropriées pour diriger ce poste. Ainsi, « les critères de choix restent flous, peu explicités, ceci laissant une marge de manœuvre au dirigeant pour faire jouer le cas échéant la règle de la préférence familiale » (*Ibid.*, p. 202).

Selon Flament (2006), des éléments importants agissent dans les relations de travail :

- a) La confiance : elle est une caractéristique qui joue un rôle important dans la gouvernance des entreprises; le contrôle : « lors de la planification stratégique, la famille adopterait des stratégies de défense dans le but de conserver le contrôle de la famille sur l'entreprise » (Ward, 1998, cité dans Flament, 2006, p. 59);
- b) La loyauté;
- c) La collaboration et la transmission des connaissances;
- d) L'ambiance;
- e) La communication;

- f) Les conflits;
- g) L’émotion : les personnes expriment leurs émotions en termes de frustration, de colère, d’amitié et autres. « Certaines catégories d’émotions sont légitimées par l’entreprise familiale telles que : le contrôle, le respect, les connaissances supérieures, l’expression de la colère, la frustration, l’ennui et l’intolérance des compétences (Fletcher, 2002, cité dans *Ibid.*, p.61);
- h) Le recrutement : Il est probable que le propriétaire-dirigeant favorise les membres de sa famille plutôt que des membres externes;
- i) La motivation : « Il arrive parfois que des employés soient démotivés si la tolérance envers les membres de la famille est plus importante que la tolérance envers les employés et « le système de récompense serait souvent inéquitable » (Kets de Vries, 1993, cité dans *Ibid.*, p. 62)
- j) L’appartenance : « Les entreprises familiales inspirent la camaraderie entre les membres de la famille ou avec les non membres » (Carlock et Ward, 2001, cités dans *Ibid.*, p.62).

Ainsi, à la lumière de l’évolution de la GRH et de son intégration dans les PME, on peut certes dire que la GRH est une gestion difficile et complexe permettant à une entreprise de croître et d’évoluer. La GRH devient le moteur d’une organisation devant s’adapter aux nouvelles réalités et relever de nouveaux défis. Quels sont-ils? C’est ce que nous allons aborder maintenant.

1.2.4 Les défis de la GRH

Comme on a pu le constater, la GRH évolue et se transforme au fil du temps. Bourbonnais et Gosselin (1988, cités dans Fabi, 1990) ont présenté les défis à relever pour les années 90 et leurs implications pour les professionnels en GRH, au niveau de

l'environnement socioculturel, technologique, économique et politique. Pour eux, le service des RH doit faire face aux « nouvelles tendances et changements qui marquent l'environnement externe de l'entreprise et devraient avoir une incidence sur la définition de cette nouvelle approche de la GRH » (*Ibid.*, p.4). Ainsi, au niveau des changements socioculturels (main-d'œuvre plus instruite, plus âgée et composée davantage de femmes et de minorités diverses, de nouvelles valeurs au niveau du travail, la famille éclatée) cela doit être préoccupant pour les entreprises parce que « les nouveaux styles de vie vont se refléter de plus en plus dans l'organisation du travail » (*Ibid.*, p.4).

Au niveau des changements technologiques (bureautique, machines-outils à contrôle numérique, conception et la fabrication assistée par ordinateur), ils entraîneront des effets au niveau des prises de décision des décideurs qui auront accès plus facilement aux données, exerçant de ce fait une pression accrue pour agir plus rapidement qu'avec le rythme plus lent de l'ancienne technologie. Les entreprises devront exercer une plus grande flexibilité quant au lieu de travail, car les employés n'auront plus besoin d'aller travailler dans un lieu commun et certains choisiront de travailler dans leur résidence. Cependant, il risque d'y avoir moins d'interactions entre les employés et leur isolement risque d'être plus grand : ils auront à subir des contrôles plus serrés « parce que l'ordinateur permet la vérification permanente de la qualité de leur travail et de leur production » (*Ibid.*, p.7). Dans un tel contexte, la fonction RH « sera de plus en plus appelée à exercer un rôle proactif dans la redéfinition des emplois, le choix de la technologie appropriée, la sélection et la formation des individus qui occuperont les nouveaux emplois » (*Ibid.*, p.7)

Au niveau des changements économiques, ces auteurs prévoyaient déjà un environnement turbulent forçant les organisations à « redoubler d'efforts dans le contrôle des coûts et de la qualité des produits. Il sera de plus en plus difficile de

développer et de maintenir des avantages compétitifs sur les scènes nationales et internationales » (*Ibid.*, p.7). Ainsi, il semble que « les professionnels en GRH seront appelés à jouer un rôle clé dans la formulation et l'implantation des solutions futures » (*Ibid.*, p.8).

Enfin, au niveau de l'environnement politique, il faut compter sur de nombreux changements en matière d'accès d'égalité à l'emploi et d'équité salariale, une implication plus grande des entreprises face à leurs responsabilités sociales. Aussi, les normes législatives facilitant la pré-retraite peuvent entraîner un plus grand roulement de personnel. Par contre, certains employés voulant bénéficier des avantages de leur travail plus longtemps peuvent retarder l'entrée des jeunes sur le marché du travail. Le défi de l'organisation sera de taille :

Car elle devra remettre en question certains aspects de sa culture et de son fonctionnement. Plus particulièrement, les normes et les préjugés qui sous-tendent les pratiques d'embauche, de développement et de congédiement devront être repensés de manière à les rendre conformes aux exigences légales. Le service des ressources humaines devra manœuvrer habilement s'il veut éviter les conflits internes, le climat de travail tendu et la résistance au changement. (*Ibid.*, pp-8-9)

Ces auteurs nous ont montré les différents défis à relever pour les années 90, mais pour Jacob (1991), le grand défi des organisations est l'importance de la flexibilité de la GRH, c'est-à-dire la capacité des entreprises à répondre aux modifications de l'environnement par des réorientations sur le plan technologique, des compétences, structural, managérial et individuel. Sur le plan technologique, ce doit être nécessairement un « processus de changement technologique favorisant l'implication du personnel » (*Ibid.*, p.16). Sur le plan des compétences, cet auteur précise qu'il se « réfère essentiellement à la polyvalence des travailleurs [...] la compétence recherchée implique trois niveaux d'habiletés : technique, analytique et relationnel » (*Ibid.*, p.19). Sur le plan

structural, la flexibilité de l'entreprise est manifestée dans une structure polycellulaire où la structure : « vise à orienter les actions des individus dans le sens de la stratégie d'une organisation » (*Ibid.*, p. 21). Sur le plan managérial, l'entreprise n'est plus dans une logique d'obéissance, mais passe à une logique de responsabilisation, de participation : « la gestion participative implique de la part du management un partage de l'information, de la décision et des résultats » (*Ibid.*, p. 22). Enfin, sur le plan individuel, « les rapports entre la vie au travail et la vie hors travail ne peuvent plus être considérés comme indépendants » (*Ibid.*, p. 23). Ainsi, lorsque les entreprises sont flexibles quant à l'organisation du temps de travail, cela est plus facile de gérer cette relation d'interdépendance : « horaire variable, comprimé ou le travail à distance, au domicile ». (*Ibid.*, p. 23)

Alors, pour continuer dans le même sens, on peut se rendre compte que les défis actuels de la GRH sont aussi sensiblement les mêmes. Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à la mondialisation des marchés, à un vieillissement de la main-d'œuvre créant ainsi une pénurie de main-d'œuvre, à de nouvelles politiques de travail (santé et sécurité au travail, conciliation travail-famille, harcèlement psychologique, etc.) et à trouver des employés compétents qui correspondent au profil de l'entreprise

En effet, la qualité du management des RH est d'une importance capitale dans le développement d'une organisation parce que cela donne un avantage concurrentiel déterminant (Peretti, 2006-2007, pp.18-21). Selon cet auteur, cinq défis sont à relever. Les défis technologiques : « accélération des mutations technologiques entraînant une obsolescence plus rapide des qualifications et remettant en cause l'équilibre homme-emploi ». Les défis sociaux à cause de l'évolution des valeurs et des nouvelles attentes des salariés, de la diversité des âges, des anciennetés, des sexes et des parcours professionnels très différents au sein des entreprises et aussi, à cause de pression sociale

pour que les directeurs des RH soient impliqués davantage sur le plan de la responsabilité sociale de l'entreprise. Les défis réglementaires c'est-à-dire que les pratiques de RH devront s'adapter aux évolutions législatives et gouvernementales et avoir une plus grande connaissance des diversités réglementaires des pays de même qu'il sera important « d'anticiper les évolutions prévisibles ». Les défis économiques où l'entreprise doit sans cesse comparer sa productivité et le coût de sa main-d'œuvre de l'unité produite avec des concurrents du monde entier (internationalisation de la concurrence). Et ce, sans compter d'autres facteurs comme le ralentissement de la croissance que l'entreprise n'est pas en mesure de contrôler et qui peut la mettre en danger. Enfin, le défi démographique va devoir être relevé puisque la population active est vieillissante et entraînant de ce fait une pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Dans le même sens, pour les années 2000, les défis de la GRH sont de cinq ordres : la pression des marchés (tenant compte des salaires, de l'évolution des technologies, du besoin qu'a l'entreprise d'augmenter sa rentabilité, de la suppression des frontières financières); la mondialisation (contrainte de gestion des personnels expatriés, place des fournisseurs et des sous-traitants, élargissement de la responsabilité des salariés, etc.); la technologie (la durée d'utilisation des équipements, la génération nouvelle de compétences, les systèmes d'information des RH, etc.); la démographie (vieillissement de la population); la sociologie (la valeur du travail différente chez les jeunes : nouvelles attentes, la désyndicalisation, les temps partiels, etc.) (Igalens, 2008, pp.1-2).

Quant à l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) (2010), ils identifient trois grands défis que devront affronter les organisations québécoises. Le premier consiste à trouver un équilibre entre l'efficacité et l'équité en matière de relations du travail et de GRH. Ce n'est pas facile. Premièrement, l'équité est tout le

contraire du favoritisme. L'équité signifie une rétribution juste d'un salaire pour un travail fourni et ce, sans discrimination de sexe, de couleur ou autre, d'autant que l'employé évalue la rémunération de son travail en tenant compte de situations comparables dans d'autres organisations. Deuxièmement, l'efficacité doit prendre en compte plusieurs facettes :

L'efficacité organisationnelle englobe, certes, une conception économique (performance financière), mais elle comporte aussi des dimensions sociale (le climat organisationnel), systémique (l'adaptation de l'organisation à son environnement, la croissance, la qualité) et politique (responsabilité sociale, légitimité de l'organisation. (CRHA, p.1)

Le deuxième défi consiste à la mobilisation des employés et les entreprises doivent plus que jamais mettre en place de pratiques de RH de base : « partager l'information, améliorer les compétences des employés, encourager la participation des employés et des syndicats et le partage des bénéfices » (*Ibid.*, p.1).

Enfin, le troisième défi consiste à retenir et attirer une main-d'œuvre qualifiée et cela ne pourra pas se faire sans une compréhension de la réalité « une main-d'œuvre vieillissante, une cohabitation intergénérationnelle, une recherche d'équilibre entre le travail et la vie privée, une croissance de la diversité » (*Ibid.*, p.1).

En résumé, on peut voir à quel point les défis sont grands pour la GRH et qu'en général, l'entreprise doit se munir de politiques adaptatives (CRHA, 2010; Igalems, 2008; Peretti, 2006-2007) qui ont un rôle prépondérant dans les pratiques de la GRH, comme :

- L'anticipation (avoir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences);

- L'individualisation¹ des politiques RH (avoir des plans individuels de formation, faire du coaching, mettre en place du marketing RH c'est-à-dire sentir les besoins, personnaliser les services, customiser les politiques sociales);
- La mobilisation (la satisfaction et la productivité, les secrets de la motivation, l'implication et le lien employeur/employé, les émotions, le stress, le harcèlement moral);
- Le partage (partage du profit, du pouvoir, de la fonction);
- Adaptation et la flex-sécurité (adaptation de la GRH à la stratégie de l'entreprise, obstacles à la flexibilité, etc.).

Toute cette partie traitant de la GRH a su montrer sa complexité et comment les défis à relever sont importants pour que les entreprises restent compétitives sur le plan national et international. Cette recherche s'intéresse aux entreprises agricoles en production laitière, mais avant d'approfondir les pratiques de GRH, il est nécessaire de comprendre l'agriculture au Québec en faisant ressortir les éléments les plus importants de son évolution.

1.3 LE PROFIL DE L'AGRICULTURE AU QUÉBEC

La fin du XIX^e siècle est le début de la révolution industrielle qui entraîne des bouleversements dans les PME et les entreprises familiales agricoles jusqu'à nos jours (Chevalier, 1993). Les agriculteurs n'échappent pas aux innovations technologiques, à l'environnement externe et interne pour rester concurrentiels sur le marché régional, national et mondial. L'entreprise familiale agricole en production laitière évolue. En

¹ Peretti parle plutôt de « personnalisation » qui concerne tous les domaines de la GRH.

effet, les producteurs ne sont plus seuls dans la prise de décision. Ils sont le plus souvent en société c'est-à-dire associés avec des personnes provenant d'une même famille (parents et enfants, conjoints, frères ou sœurs), comparativement aux années 80 où ils étaient surtout des propriétaires uniques. Ensuite, la ferme est considérée de plus en plus comme une entreprise en interaction avec son milieu : « C'est une entité où il faut organiser un ensemble de ressources (humaines, financières et matérielles) en vue de produire selon des techniques de production adaptées » (Levallois, 1991, p.23). Cependant, comment se fait-il que le nombre de fermes québécoises soit en diminution alors que la production laitière est l'une des plus économiquement rentables? Cette section apporte des éléments de réponses, sans prétendre les avoir toutes. Ainsi, trois parties distinctes sont abordées : l'évolution de l'industrie laitière, un portrait sommaire de la production laitière et enfin, la gestion globale en production laitière, au Québec.

1.3.1 L'évolution de l'industrie laitière québécoise selon Guay (1992)

Le Tableau 8 montre l'évolution historique de l'industrie laitière au Québec des années 1608 à 1970, d'après Guay (1992). On peut constater que la diversification des produits s'intensifie et que l'industrie laitière fait sa place progressivement pour devenir, de nos jours, la plus économiquement importante.

1.3.1.1 Le marché domestique de 1608 à 1870

Durant cette période, « les fermes familiales gardent juste le nombre de vaches nécessaires dont elles ont besoin pour leur alimentation. [...]. Durant tout le Régime français, la faible densité de la population ne favorise pas la formation d'un marché domestique susceptible de développer une industrie laitière » (Guay, 1992, p.10). La culture du blé qui est le deuxième produit exporté après le bois connaît, dans les années 1820 et suivant, une forte concurrence américaine entraînant une baisse des exportations. Cette concurrence commerciale est « accompagnée d'une crise agricole

qui provoque une baisse significative de la productivité. Des techniques agricoles archaïques, l'absence de rotation des cultures, de jachères et d'engrais épuisent les sols » (*Ibid.*, p.11). L'agriculture est dans une impasse : on s'oriente vers la production laitière.

Tableau 8
Évolution de l'industrie laitière au Québec selon Guay (1992)

	Cinq étapes	Caractéristiques
1608-1870	Production autarcique.	Marché domestique.
1860-1880	Naissance de l'industrie laitière.	<ul style="list-style-type: none"> • Demande britannique de produits laitiers; • Fin du libre-échange Canada -États-Unis.
1880-1911	Prédominance de l'industrie laitière.	<ul style="list-style-type: none"> • Urbanisation qui s'accélère; • Réseau d'établissements laitiers; • Intervention de l'État.
1920-1940	Rationalisation des efforts.	Amélioration de la productivité : contrôle laitier.
1940-1970	Diversification des produits et concentration des entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux produits : crème glacée, yogourt et autres; • Expansion des coopératives laitières.

1.3.1.2 La naissance de l'industrie laitière de 1860 à 1880

La demande britannique pour des produits laitiers se fait de plus en plus sentir et d'autre part, un traité de réciprocité signé en 1866 exclut la concurrence des produits américains qui inondaient le marché canadien, favorisant ainsi les produits québécois. Ainsi, les premières beurreries et fromageries apparaissent dans les années 1860. Les Canadiens français opèrent donc un changement de mentalité en acceptant « d'abandonner une pratique artisanale domestique à laquelle ils s'adonnent depuis plus de deux siècles, pour confier la transformation du lait à des personnes qui en font leur spécialité » (*Ibid.*, p.13).

1.3.1.3 L'établissement de réseaux de 1880 à 1911

Durant cette période, l'industrie laitière est vraiment en pleine explosion. Des organismes et des mécanismes sont mis en place pour qu'elle reste concurrentielle. La Société de l'industrie laitière créée en 1882 donne une impulsion par son dynamisme et « les emprunts technologiques et les procédés de conservation des produits laitiers par le froid sont parmi les facteurs déterminants du développement de l'industrie laitière au Québec » (*Ibid.*, p.15). La formation de cercles agricoles est aussi un autre des nombreux facteurs qui favorisent alors l'expansion de l'industrie laitière.

1.3.1.4 La rationalisation des efforts de 1920 à 1940

L'après-guerre 14-18 va connaître les contrecoups de sa croissance. Comme les cultivateurs surproduisaient pour alimenter les alliés, une crise — due à la baisse de la demande des produits laitiers — se fait donc sentir qui incite plusieurs producteurs laitiers à abandonner. Les troupeaux de vaches diminuent. La qualité des produits est aussi plus difficilement contrôlable en raison de la prolifération des établissements laitiers dans les années précédentes. On voit apparaître une intensification de règles et les « inspecteurs des fabriques reçoivent des instructions pour que la loi soit respectée » (*Ibid.*, p.17). Des mesures sont de plus en plus mises en place afin d'augmenter la productivité des troupeaux laitiers, en faisant une meilleure sélection des reproducteurs, et pour que le contrôle laitier soit aussi accepté par les producteurs.

1.3.1.5 L'expansion des coopératives laitières 1940 à 1970

On voit apparaître une diversification des produits comme la fabrication du yogourt, la crème glacée et le lait en poudre qui favorise la production québécoise de lait. Des changements se produisent. L'augmentation de la productivité serait attribuable à l'insémination artificielle dont la pratique se popularise dans les années 50 alors qu'avant « l'augmentation de la production était principalement due à l'augmentation du

nombre de vaches et de producteurs laitiers » (*Ibid.*, p.20). C'est durant cette période que les coopératives laitières prennent de l'expansion et assurent un revenu aux producteurs laitiers. Cependant, la mécanisation des fermes progresse. Les producteurs s'endettent de plus en plus les obligeant par la suite à abandonner la terre. La proportion de la population sur les fermes passe de « 25,2 % à 5,6 % » (*Ibid.*, p.21).

On peut donc se rendre compte que l'industrialisation et la mondialisation des marchés ont eu un impact sur les producteurs laitiers. Comment se porte le secteur laitier de nos jours? Ce portait sommaire qui suit va tenter d'en dégager les caractéristiques les plus importantes à nos yeux.

1.3.2 Portrait sommaire de l'industrie laitière québécoise

L'étude suivante du MAPAQ (2009) brosse un tableau comparatif entre le Québec, l'Ontario et le Canada dans son ensemble. Elle est aussi basée sur les données de Statistique Canada et de la Commission canadienne du lait. Aux fins de ce travail, seulement les résultats de cette étude concernant l'importance de la production laitière, l'évolution de la production régionale et la situation financière des entreprises laitières du Québec sont présentés.

1.3.2.1 L'importance de la production laitière

Le Québec se situait, en 2007, au premier rang des provinces productrices de lait avec des recettes monétaires de 1,96 milliard de dollars. Le droit de produire total s'élevait à 113 millions de kilogrammes de matière grasse, ce qui équivaut à plus de 38 % du quota total canadien. Le nombre de fermes laitières est en diminution de 33 % pour la période de 1998 à 2007. Cependant, si l'on constate une baisse de fermes laitières, le nombre de vaches laitières par ferme a augmenté de 26 % passant de

44 vaches en 1998 à 56 en 2007. De plus, la production de lait par vache est en hausse depuis 10 ans (18 %) passant de 6 294 litres en 1998 à 7 413 litres en 2007.

Dans le Tableau 9, on remarque que la taille des entreprises s'est modifiée au cours de ces années. Par exemple, pour celles produisant moins de 315 000 litres, leur nombre est passé de 7 888 entreprises en 1998 à 3 188 en 2007 (diminution de 60 %). Pour celles qui produisent plus que 315 000 litres, leur nombre affiche une croissance supérieure à 5 % passant de 2 381 entreprises en 1998 à 3 747 en 2007. Par ailleurs, le nombre de fermes qui produisent entre 315 000 et 405 000 litres de lait est demeuré stable soit une variation de 4 %. Quant aux fermes produisant de 405 000 à 900 000 litres de lait, on constate une augmentation de 96 % soit 1 108 entreprises en 1998 comparativement à 2 177 en 2007. Et pour celles produisant 900 000 litres de lait, leur nombre est passé de 60 en 98 à 303 en 2007, soit une augmentation de 405 %.

Tableau 9¹
Volume de production laitière en 1998 et 2007 selon le MAPAQ (2009)

Volume en litres*	1998	2007	Variation
	Entreprises	%	
Moins de 45 000	107	34	- 68
De 45 000 à 135 000	1 719	476	- 72
De 135 000 à 225 000	3 484	1 124	- 68
De 225 000 à 315 000	2 578	1 482	- 43
De 315 000 à 405 000	1 213	1 267	4
De 405 000 à 495 000	583	903	55
De 495 000 à 585 000	259	55	114
De 585 000 à 900 000	266	719	170
Plus de 900 000	60	303	405
Total	10269	6863	- 33

*Conversion par le MAPAQ en utilisant un taux moyen de 4 kg de matière grasse par 100 litres.

¹ Tableau 4.4. Dans MAPAQ (2009), Chapitre 4, *La production*, p.32.

1.3.2.2 L'évolution de la production laitière régionale

Le nombre de producteurs laitiers a diminué de 33 % des années 1998 à 2007 ce qui représente en fait la disparition de 340 fermes laitières en moyenne par année. Le Tableau 10 montre une variation significative entre la Mauricie (-11,9 %) et le Centre-du-Québec (1,1 %). Ainsi, la Mauricie est en perte de croissance comparativement au Centre-du-Québec qui a su conserver sa position.

Cependant, on voit apparaître une forte croissance de la production laitière biologique partout au Québec. Des années 2002 à 2006, le nombre de producteurs est passé de 2 à 4 pour la Mauricie et de 10 à 11 au Centre-du-Québec. (Fédération d'agriculture biologique du Québec (FABQ), 2010). Cet élan pour la production laitière biologique continue d'augmenter, surtout que, depuis 2009, les normes biologiques québécoises ont été reconnues au niveau fédéral, et ce, jusqu'en juin 2011. Cela permet alors aux produits transformés et certifiés d'être commercialisés sur les marchés canadiens d'exportation avec les mêmes avantages qu'avec la norme canadienne.

Tableau 10¹
La production laitière régionale

Région	1998	2007	Variation	
			Hectolitres	%
Mauricie	1 346 750	1 187 022	- 159 728	- 11,9
Centre-du-Québec	4 596 980	4 646 441	49 461	1,1

¹ Tiré du Tableau 4.3. Dans MAPAQ (2009), Chapitre 4. *La production*, p.32.

1.3.2.3 La situation financière des fermes laitières

En moyenne, les dépenses des entreprises laitières sont plus élevées que les revenus. Elles ont connu une hausse annuelle de 14,2 % de 1997 à 2007 comparativement aux revenus qui ont une croissance annuelle moyenne de 13,1 %. En 2007, elles ont eu un niveau d'endettement supérieur à la moyenne canadienne. Par exemple, pour un dollar de revenu, une entreprise laitière au Québec a une dette de 1,90 \$. Cependant, leurs revenus sont aussi supérieurs à la moyenne canadienne. L'achat de machinerie et d'équipement compte pour 25 % du total des investissements avec une moyenne de 24 000 \$ par année. Mais l'investissement le plus important des entreprises laitières est l'achat de quota qui est au coût de 32 433 \$ en 2007 comparativement à 13 554 \$ en 1997 soit 34 % des investissements bruts. À ce sujet, les producteurs peuvent davantage stabiliser leurs investissements en quota puisqu'un nouveau règlement fixant le prix maximal du quota a été adopté en 2007. De plus, il faut tenir compte que les producteurs laitiers ont des revenus hors ferme non négligeables : c'est-à-dire qu'une ferme laitière québécoise tire 32 % de son revenu familial du revenu hors ferme et 68 % de son bénéfice net d'exploitation.

Finalement, le Tableau 11 présente une synthèse de l'industrie laitière faisant ressortir les faits déjà mentionnés. On remarque que les petites fermes, dont le volume de production diminue, sont en perte de vitesse et en diminution de 60 %. Par contre, on voit croître une très grosse augmentation des fermes (405 %) dont le volume de production de lait dépasse 900 000 litres. Soulignons plus particulièrement une augmentation faible des fermes dans la région du Centre-du-Québec (1,1 %), mais une diminution assez spectaculaire (11,9 %) des fermes en Mauricie. On peut noter aussi un pourcentage de dépenses totales (14,2 %) supérieur aux revenus (13,1 %) dans l'ensemble des fermes laitières du Québec.

Tableau 11
Synthèse de la production laitière au Québec de 1998 à 2007

Description	Augmentation (+)	Diminution (-)
Caractéristiques générales		
Premier rang des provinces	1,96 milliard de dollars.	
Droit de produire	113 millions de kg de matière grasse.	
Nombre de producteurs laitiers		33 %
Nombre de vaches laitières	26 %	
Production de lait par vaches	18 %	
Taille des entreprises		
Moins de 315 000 litres		60 %
De 315 000 à 405 000 litres	4 %	
De 405 000 à 900 000 litres	96 %	
Plus de 900 000 litres	405 %	
Production laitière régionale		
Mauricie		11,9 %
Centre-du-Québec	1,1 %	
Situation financière		
Revenus totaux	13,1 %	
Dépenses totales	14,2 %	

Cette situation préoccupante est sûrement un signal d'alarme en ce qui concerne la survie des plus petites productions laitières familiales. Quel est donc le mode de gestion des productions laitières? Est-ce que la GRH y est présente? C'est à ces interrogations que nous allons tenter de répondre dans les pages suivantes.

1.3.3 La gestion globale en production laitière

Selon Levallois et Perrier (2003, p.1), l'entreprise agricole « représente un ensemble ou un système qui regroupe différents modules liés les uns aux autres avec de nombreuses interactions afin d'essayer d'assurer un certain équilibre à cet ensemble ».

La Figure 5 montre comment ces modules sont influencés par les marchés, les réglementations, l'évolution technologique et les services disponibles. Ces modules sont les animaux; le système fourrager; les cultures commerciales, les bâtiments et machines, et les ressources en travail. On remarque comment l'équipe gestionnaire (l'agriculteur, la famille et associés) est au centre de ce système relationnel et en relation avec tous les modules. Toujours selon ces auteurs, « l'objectif d'une bonne gestion est donc de conserver le mieux possible un bon équilibre entre tous ces modules. La santé économique de l'entreprise dépend, en partie, de cet équilibre » (*Ibid.*, p.2).

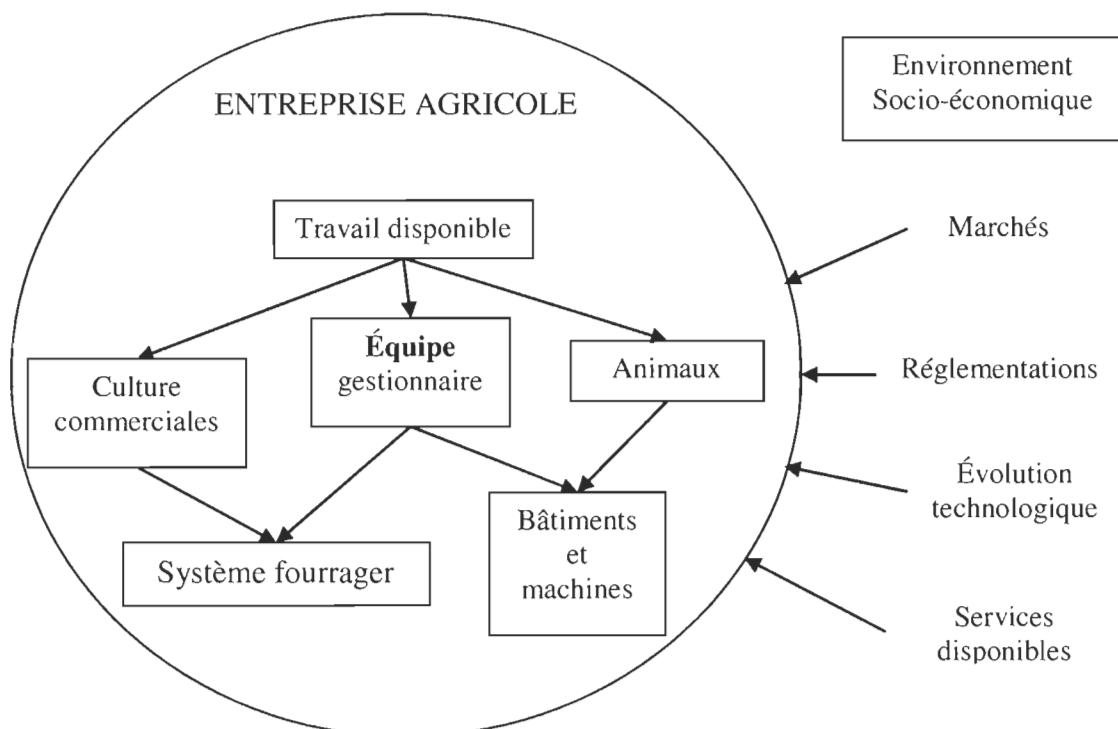


Figure 5 - L'entreprise agricole vue comme un système¹

¹ Figure 1.1. Dans R. Levallois et J.-P. Perrier (2003), p.2. Ces auteurs n'ont pas mis des flèches volontairement pour toutes les interactions avec l'Équipe gestionnaire pour alléger la figure. Le caractère gras a été mis par les auteurs également.

En ce qui concerne la gestion du producteur laitier proprement dit, on ne retrouve que peu d'éléments spécifiques à ce secteur de l'agriculture. Cependant, à partir de mon expérience professionnelle en tant que consultante et formatrice auprès des agriculteurs, il m'a paru possible de tracer un profil de la gestion globale du producteur laitier en tenant compte de deux dimensions : interne et externe. On peut dire, dès à présent, que l'on considère aussi cette entreprise comme un système où tous les facteurs sont interreliés et dont certains éléments influent sur d'autres. Ce survol va montrer la complexité de la gestion des entreprises familiales agricoles laitières.

1.3.3.1 À l'interne

Regardons quelles sont les responsabilités du producteur laitier au sein de son entreprise. La Figure 6 montre particulièrement comment le producteur agricole laitier est tenu d'avoir une vision globale de son entreprise.

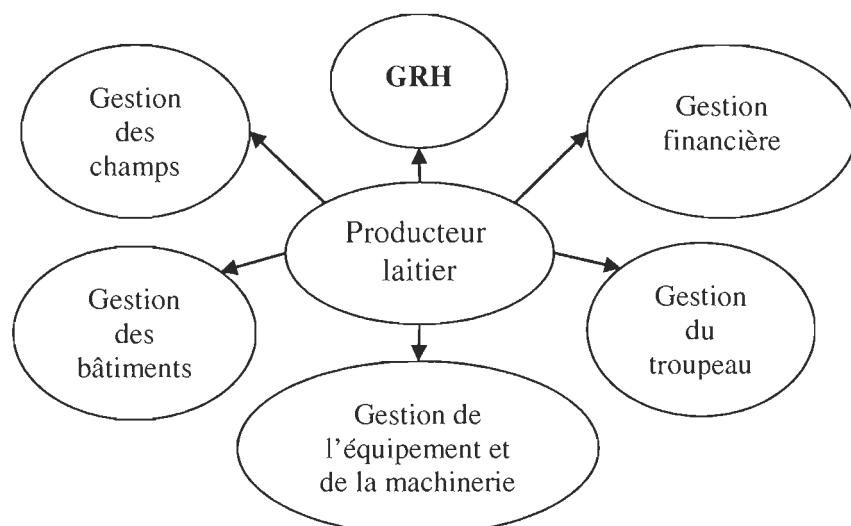


Figure 6 - La gestion globale du producteur agricole¹

¹ Figure tirée de mon expérience professionnelle auprès des producteurs laitiers.

Par exemple, il doit : connaître ses états financiers pour acheter des quotas de lait ou de la machinerie essentielle aux besoins de l'entreprise et ne pas s'endetter inutilement; prendre soin de son troupeau pour éviter les maladies et atteindre les objectifs de production de lait; cultiver ses champs pour nourrir ses animaux et les rendre productifs à moindres coûts; entretenir sa machinerie et tous les équipements nécessaires et ne pas s'endetter inutilement; s'entourer d'employés compétents et travailler en collaboration avec les membres de sa famille impliqués et particulièrement avec le ou les successeurs lors d'un processus de transfert.

En fin de compte, le producteur laitier doit assumer différentes fonctions de planification, de direction, d'organisation et de contrôle selon les objectifs fixés pour rentabiliser son entreprise. Ici, l'on peut voir déjà apparaître comment l'attitude, les relations interpersonnelles et autres du producteur laitier sont autant de facteurs pouvant agir sur la gestion globale de l'entreprise. Ces éléments seront abordés au deuxième chapitre lorsqu'il sera question plus spécifiquement du profil du propriétaire-dirigeant.

1.3.3.2 À l'externe

Il est maintenant reconnu que les gestionnaires tiennent compte de la dimension externe dans l'élaboration de leurs différentes stratégies. C'est le modèle MOFF ou SWOT de Harvard qui leur permet de le faire¹. Cependant, le modèle PESTEL (acronyme français) — qui prend en considération les facteurs **p**olitiques, **e**conomiques, **s**ociaux, **t**echnologiques, **e**nvironnementaux et **l**égaux — permet de compléter cette analyse MOFF au niveau externe. Ce modèle PESTEL est utilisé de plus en plus. Selon Bergeron (1995) les gestionnaires analysent leur environnement plus particulièrement pour deux raisons. La première, c'est que l'entreprise est un système ouvert sur son environnement dont les différentes composantes influent sur sa prospérité. La deuxième,

¹ La signification de cet acronyme est à la page 21 de ce document, en note de bas de page.

c'est que cela leur permet de prendre les bonnes décisions, d'être stratégiques. L'entreprise ne fonctionne donc pas en vase clos. Selon lui, il y a deux sortes d'environnement externe. Tout d'abord, il est immédiat : concurrents établis, consommateurs, fournisseurs, produits substituts, nouveaux concurrents. Ensuite, il est général : contexte économique, politique et juridique, technologique, social, éthique et international. La Figure 7 présente alors comment le producteur laitier est contraint également de tenir compte de ces différents facteurs environnementaux qui ont des répercussions sur la rentabilité de son entreprise.

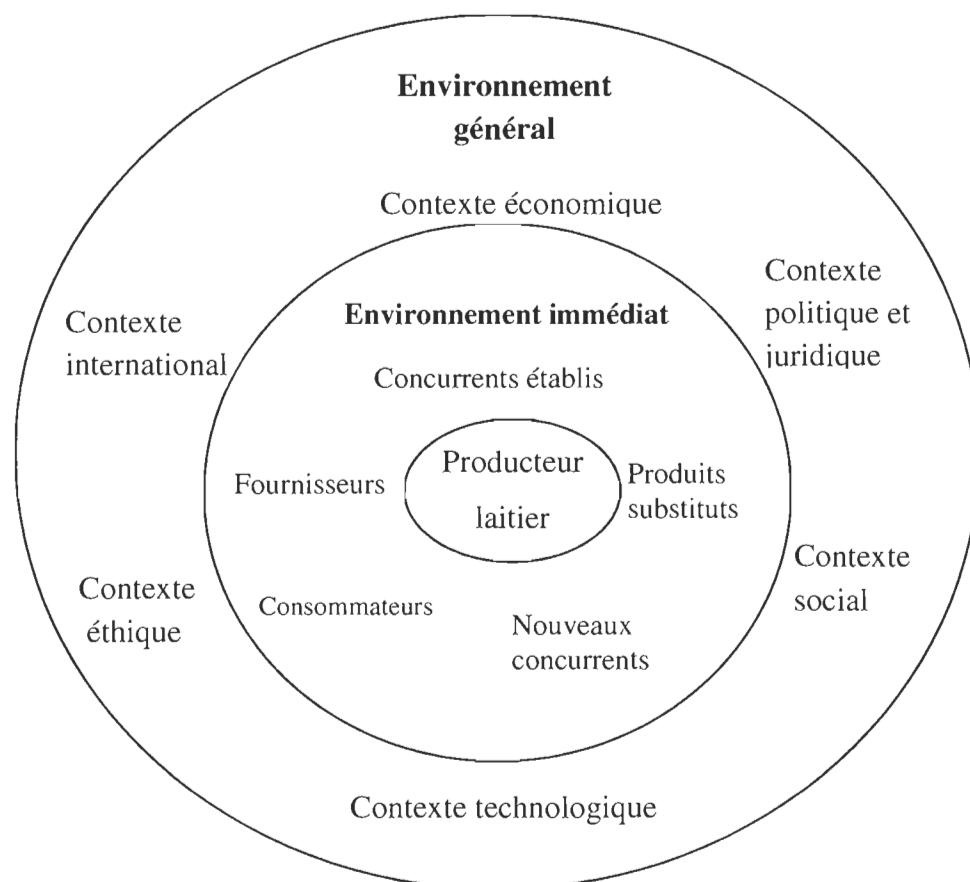


Figure 7 - L'environnement externe du producteur laitier¹.

¹ Adapté de la Figure 3.6. Dans P. G. Bergeron (1995), Chapitre 3, *L'organisation et son environnement*, p.87.

Au niveau de son environnement sociopolitique et légal, des lois et des programmes sont instaurés pour améliorer cette industrie comme : le contrôle laitier (qualité); les quotas de lait (droit de produire); la syndicalisation récente des travailleurs étrangers; les programmes d'aide en cas de maladies des animaux et autres pertes; les différentes activités pour promouvoir la santé et la sécurité au travail et bien d'autres programmes d'aide technique et psychologique comme le réseau AgriConseils qui couvre toutes les régions du Québec.

En ce qui concerne le niveau économique, l'industrie agricole est un levier important de notre économie comme le souligne une étude faite par le groupe ÉcoRessources Consultants, en collaboration avec Maurice Doyon, professeur à l'Université Laval. En effet, ces chercheurs montrent que :

L'agriculture génère plus d'emplois pour le même montant investi que plusieurs autres secteurs économiques. À titre d'exemple, pour un investissement de 100 millions de dollars, le secteur agricole crée 1 042,3 emplois, tandis que l'industrie de la construction en crée 845,7, l'industrie culturelle 834,4, l'extraction minière de pétrole et de gaz 469,2, la finance 591,7 et les services publics 320,9. (Union des producteurs agricoles (UPA), 2009, salle de presse)¹

Au niveau technologique, les producteurs sont aussi au diapason. En voici quelques exemples. Ils modernisent leur entreprise en robotisant leur salle de traite. Ils achètent des tracteurs et autres équipements toujours plus performants. L'ordinateur est rentré dans les maisons : la comptabilité que les épouses faisaient manuellement est effectuée maintenant avec des logiciels comptables. Internet leur permet aussi d'avoir accès au marché mondial. Le téléphone cellulaire est devenu un outil indispensable pour communiquer avec les employés et autres.

¹ À partir de ce point, l'abréviation UPA est utilisée.

Quant aux facteurs environnementaux, les producteurs laitiers sont constamment aux prises avec de nouvelles normes, comme le mentionnent Pattey, Trzcinski et Desjardins (2007, p.1) pour qui il serait possible de quantifier la réduction des émissions de GES obtenue par le compostage du fumier de bovins laitiers et de bovins de boucherie :

Il serait possible de réduire les émissions de gaz à effet de serre provenant du secteur agricole par la mise en place de meilleures pratiques de gestion. Par exemple, le choix de la méthode d'entreposage des fumiers devrait reposer sur des critères environnementaux ainsi que sur la capacité de production.

Les producteurs laitiers doivent aussi faire face à leur environnement immédiat tel que les concurrents immédiats ou établis, les besoins des consommateurs en quantité et qualité, etc. Les facteurs externes généraux influencent donc la gestion interne et vice versa. Dès lors, il est plus difficile maintenant à un producteur laitier de faire ce qu'il veut et comme il veut. Il doit donc évoluer et s'adapter constamment en tenant compte de tous ces facteurs, et ce, en regard de tous ceux qui travaillent au sein de l'entreprise. En lien avec l'environnement général, l'environnement immédiat ne doit pas être négligé par le producteur. Il doit connaître ses concurrents établis et à venir; être à l'affût des nouvelles technologies qui peuvent augmenter sa rentabilité; avoir le pouls du consommateur et savoir choisir ses fournisseurs.

En résumé, le producteur laitier doit donc être continuellement attentif aux changements qui se produisent, que ce soit au cœur même de son entreprise ou en prenant en compte les différents facteurs contextuels (à l'externe) qui influencent ses prises de décision stratégiques. L'encadré ci-après vient confirmer les nombreuses responsabilités auxquelles il doit faire face¹ :

¹ Tiré du site web, AGRICarrières (2010), métiers/production animale.

Le producteur laitier organise, planifie, dirige et contrôle l'exploitation d'une entreprise de production laitière. Ces fonctions sont souvent partagées entre deux ou plusieurs producteurs. Il réalise une partie ou l'ensemble des tâches suivantes :

Organisation

Analyse divers scénarios d'exploitation selon la capacité de production, le quota détenu, les marges bénéficiaires désirées, les contraintes de production, l'effectif, les ressources et le financement disponibles. Effectue la gestion de la production de lait en fonction du quota acquis. Voit à la croissance de l'entreprise par l'achat de quotas, de nouvelles terres, de machineries plus performantes, d'animaux ayant un potentiel génétique élevé, etc. Pour les productions complémentaires, analyse les tendances du marché afin d'élaborer d'autres sources de revenus.

Exploitation

Établit une régie de troupeau (programme alimentaire et de santé, accouplement ou insémination, sélection des reproducteurs, renouvellement du troupeau, augmentation du potentiel génétique, etc.) Compile toutes les données de régie de troupeau sur papier ou sur informatique. Planifie, établit et met en place une régie des cultures (plan de rotation des cultures, choix et variétés de plantes pour foin ou ensilage, superficie pour chaque culture, choix et variétés de céréales, etc.) et un plan agro-environnemental en fertilisation. Planifie l'approvisionnement de certaines ressources matérielles en évaluant les besoins, en négociant avec les fournisseurs et en contrôlant la qualité et la disponibilité des approvisionnements.

Gestion de la production

Dirige les opérations de production et s'assure du suivi de la régie du troupeau. Participe aux travaux de production, notamment : à la traite, à l'alimentation et aux travaux de nettoyage ; à toutes les manipulations lors d'inséminations, de vêlage, de traitements de problèmes de santé, etc. ; aux semences, à l'épandage de fumier, d'engrais ou de pesticides, à la récolte des cultures, au labour, au hersage, etc. Établit un programme d'entretien et d'amélioration des installations et des équipements et coordonne les travaux. Effectue ou supervise des travaux d'entretien des bâtiments, de l'équipement et de la machinerie.

Administration

Fait le contrôle financier de l'entreprise par l'établissement de budgets, en recueillant des données et en tenant à jour des registres permettant la préparation des rapports financiers. Compile toutes les données administratives sur papier ou sur support informatique. Participe à des activités professionnelles spécialisées. Voit à la réalisation de transactions bancaires pour encaisser les revenus de production et payer les comptes, les salaires et autres dettes. Analyse les rapports financiers, évalue la situation de l'entreprise et prend les mesures correctives appropriées, le cas échéant. Prépare des dossiers, négocie des prêts et des marges de crédit, s'informe et sollicite l'aide gouvernementale dans le cadre des programmes en vigueur. Remplit divers documents officiels et s'assure que l'entreprise respecte toutes les lois qui la régissent. Participe aux activités des organismes de son secteur afin de favoriser le développement de son entreprise.

Gestion des ressources humaines

Délègue des responsabilités à son gérant de ferme s'il y a lieu et peut les partager avec des partenaires familiaux ou autres. Évalue les besoins en main-d'œuvre, embauche les travailleurs, établit les critères de rémunération, évalue la progression et le rendement des travailleurs, planifie les horaires de travail et règle les problèmes relatifs à la gestion des ressources humaines. Effectue la supervision directe de la plupart des employés, enseigne des techniques de production et des méthodes de travail et assure leur perfectionnement.

Commercialisation, achat, vente, marketing

Pour les productions complémentaires (céréales, bovin de boucherie, porc, etc.) : Détermine le meilleur moyen de mise en marché des produits de l'entreprise, rencontre des intervenants impliqués en

commercialisation, prépare des soumissions, étudie les prix et les ententes relatives à la livraison et complète des transactions de commercialisation des produits. Voit à l'entreposage et à l'emballage des produits. Organise la livraison selon les ententes et s'assure que la qualité des produits est conforme aux attentes.

Autres

Expérimente, gère et évalue de nouvelles méthodes de production pour démontrer leur efficacité dans son entreprise, de nouveaux produits (aliments, variétés de semences, etc.). Voit à la gestion et à l'évaluation des technologies de pointe (transfert embryonnaire, échographie, etc.). Se tient au courant des développements en production laitière en participant à des cours de perfectionnement, des colloques, des symposiums ou des expositions agricoles et en consultant des collègues, des organismes et de la documentation.

Les producteurs se consacrent à la production laitière toute l'année. Ils n'ont pas d'horaire de travail précis et régulier et font généralement de 50 à 70 heures de travail par semaine. Souvent, ceux-ci travaillent 7 jours sur 7.

La scolarité des producteurs laitiers varie d'un diplôme d'études secondaires à un diplôme d'études universitaires. Le programme d'études techniques en Gestion et exploitation d'entreprise agricole (GEEA) représente la formation la plus pertinente pour acquérir les connaissances nécessaires à la gestion d'une entreprise agricole.

Les entreprises agricoles demandent donc une gestion efficace et la GRH y prend sa place de plus en plus, cependant, elles doivent faire face à une pénurie de main-d'œuvre dans ce secteur. C'est ce qui est approfondi dans les pages suivantes.

1.4 LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE AGRICOLE : SECTEUR LAITIER

On peut dénombrer quelque 42 540 producteurs et productrices agricoles travaillant au sein d'environ 29 863 entreprises agricoles en 2007. (UPA, 2010, l'agriculture au Québec, portrait du secteur). Au moins 10 % de l'emploi régional est attribuable au secteur agricole pour 15 des 17 régions administratives du Québec. Cela fait de l'agriculture la plus importante activité du secteur primaire au Québec, tant du point de vue économique que de l'emploi. Toujours en 2007, selon la Direction du développement et de l'innovation (2009)¹, c'est dans la région de Montérégie que l'on retrouve le plus grand nombre d'exploitations (7 196), suivi de Chaudières-Appalaches

¹ À notre initiative, l'abréviation DDI est utilisée à partir de ce point.

(5 435), du Centre-du-Québec (3 403) et, loin derrière, la Mauricie avec 1 050 exploitations agricoles. Enfin, le secteur des bovins laitiers (22 %) est l'un des plus importants au niveau de la main-d'œuvre embauchée.

1.4.1 La pénurie de main-d'œuvre : secteur laitier

La situation économique agricole en production laitière se transforme depuis les dix dernières années. Après avoir examiné l'évolution de 346 fermes laitières avec la base de données d'Agritel par l'entremise de la Fédération des groupes conseils agricoles du Québec (FGCAQ), Perrier (2010, p.1) mentionne :

En dix ans, le nombre de vaches a augmenté de 23 %, passant de 51 têtes à 63. [...]. La production de lait par vache passe de 7 500 à 8 300 litres soit une augmentation de 10 %. [...]. Quant à la surface cultivée, elle croît d'environ 20 %, passant de 106 à 126 hectares.

On constate également que le nombre de fermes diminue alors que leur taille augmente considérablement, et d'après les données de Farmer (2010) les fermes sont passées de 62 000 fermes en 1966 avec une production laitière par ferme et par an de 45 387 litres comparativement à 5 000 fermes en 2010 avec une production de 560 000 litres par ferme et par an. Et pour cet auteur, agronome :

Le nombre de fermes continuera sans doute à régresser à cause des changements profonds qui s'annoncent et qui, malgré tout l'optimisme du monde, seront difficiles à gérer pour un certain nombre de producteurs : les avancements technologiques, les besoins de sécuriser le consommateur, les exigences environnementales, qui constituent, à bon droit, une contrainte pour toutes les entreprises de la planète. (Farmer, 2010, p.9).

1.4.1.1 Le profil de la main-d'œuvre : secteur laitier

Le Tableau 12 montre l'évolution du nombre d'exploitations ainsi que les catégories de main-d'œuvre en production laitière pour les années 1996, 1999, 2003 et

2007, au Québec. On constate une diminution : premièrement, du nombre d'exploitations passant de 8 090 en 2003 à 7 092 en 2007; deuxièmement, de l'ensemble de la main-d'œuvre qui était de 30 447 en 2003 alors qu'elle est de 27 193 en 2007; troisièmement, de la main-d'œuvre familiale qui est tombée de 23 015 en 2003 à 20 695 en 2007; et enfin, de la main-d'œuvre embauchée dont la variation négative 2003-2007 est la plus élevée (- 12.6 %).

Tableau 12¹

Nombre d'exploitations et catégories de main-d'œuvre dans le secteur laitier
Années 1996, 1999, 2003 et 2007

1996	1999	2003	2007	Variation 96-99	Variation 99-2003	Variation 2003- 2007
Nombre d'exploitations						
10 527	9 317	8 090	7 092	-11,5 %	-13,2 %	-12,3 %
Ensemble de la main-d'œuvre						
36 581	33 879	30 447	27 193	-7,4 %	-10,1 %	-10,7 %
Main-d'œuvre familiale						
25 532	25 640	23 015	20 695	0,4 %	-10,2 %	-10,1 %
Main-d'œuvre embauchée						
11 049	8 239	7 432	6 498	-25,4 %	-9,8 %	-12,6 %

Selon le Groupe Agéco (2002, p.1), il semble que la pénurie de main-d'œuvre est différente selon les catégories d'emploi :

La problématique de pénurie de main-d'œuvre est différente selon que l'on parle de main-d'œuvre saisonnière ou permanente. En effet, les mêmes réponses ne peuvent être apportées par les entreprises pour des employés engagés quelques semaines par année ou des employés qui œuvrent au sein de l'entreprise plusieurs années.

¹ Tableau 4.2. Dans DDI (2010), p.129.

En fait, on va s'en rendre compte dans les pages suivantes, le facteur clé est l'augmentation de la valeur du temps humain. Le prix de la main-d'œuvre augmente par rapport au prix des machines. Cela signifie « qu'il existe une motivation permanente d'adopter une technologie qui permet d'économiser de la main-d'œuvre, de remplacer la main-d'œuvre par des machines » (Bollman et Ray, 2007, cités dans Valacta, 2007, p.5).

Le Tableau 13 fait ressortir la répartition de la main-d'œuvre dans les régions choisies pour cette recherche et l'on constate que les personnes embauchées proviennent davantage de la même région — Centre-du-Québec (3 194) et Mauricie (1 436) — que des autres régions ou de l'extérieur du Québec. De plus, les personnes embauchées dans le secteur laitier proviennent aussi de l'extérieur du Québec : 27 personnes embauchées dans 4 fermes en Mauricie par rapport à 130 pour 48 fermes au Centre-du-Québec.

Tableau 13¹

Provenance de la main-d'œuvre embauchée
dans le secteur des bovins laitiers, 2007

Régions	Même région			Autres régions			Extérieur du Québec			Nbre total de personnes ⁽²⁾
	Nbre d'exploitations	Nbre de personnes	% ⁽¹⁾	Nbre d'exploitations	Nbre de personnes	% ⁽¹⁾	Nbre d'exploitations	Nbre de personnes	% ⁽¹⁾	
Mauricie	388	1 436	3,0	7	8	0,0	4	27	0,1	1 471
Centre-du-Québec	1 024	3 194	6,6	23	37	0,1	48	130	0,3	3 361

(1) Pourcentage de la main-d'œuvre provenant de la même région, d'autres régions ou de l'extérieur du Québec par rapport à l'ensemble (Total) de la main-d'œuvre.

(2) Nombre total de personnes selon les réponses obtenues à cette variable dans la Fiche d'enregistrement des exploitations agricoles, 2007.

¹ Tiré du Tableau 2.13. Dans DDI (2010), p.39.

Le Tableau 14 présente la répartition de la main-d'œuvre familiale et embauchée au Centre-du-Québec et en Mauricie et ce, en 2007. On constate un pourcentage plus élevé du nombre d'exploitations avec main-d'œuvre embauchée en Mauricie (50,8 %) qu'au Centre-du-Québec (43,2 %). Par contre, l'ensemble de la main-d'œuvre est plus élevé au Centre-du-Québec (3 836) qu'en Mauricie (1 265).

Tableau 14¹
Répartition de la main-d'œuvre dans le secteur des bovins laitiers
au Centre-du-Québec et en Mauricie, 2007

Régions	Nbre d'exploitations	Nbre d'exploitations avec main- d'œuvre embauchée		% ⁽¹⁾	Ensemble de la main-d'œuvre	
		Nbre	% ⁽²⁾		Nbre	% ⁽²⁾
Mauricie	327	166	50,8		1 265	29,8
Centre-du- Québec	1 059	458	43,2		3 836	33,1
Main-d'œuvre familiale				Main-d'œuvre embauchée		
		Temps plein		Temps partiel		Saisonnier
	Nbre	% ⁽²⁾	Nbre	% ⁽²⁾	Nbre	% ⁽²⁾
Mauricie	964	22,7	66	1,6	60	1,4
Centre-du- Québec	2 979	25,7	278	2,4	122	1,1

(1) Pourcentage d'exploitations avec main-d'œuvre embauchée par rapport au nombre d'exploitations.

(2) Pourcentage de la main-d'œuvre familiale ou embauchée à temps plein, à temps partiel ou saisonnière par rapport à l'ensemble (Total) de la main-d'œuvre régionale.

Cependant, il y trois fois moins d'exploitations en Mauricie (327) qu'au Centre-du-Québec (1 059). La main-d'œuvre familiale semble équivalente dans les deux régions soit 22,7 % en Mauricie et 25,7 % au Centre-du-Québec. La main-d'œuvre

¹ Les données de la Mauricie sont tirées du Tableau 3.2.4. Dans DDI (2010), p.85.
Les données du Centre-du-Québec sont tirées du Tableau 3.2.17. Dans *Ibid.*, p.98.

saisonnière est importante dans le secteur laitier et est plus élevée en Mauricie (4,1 %) qu'au Centre-du-Québec (3,9 %). Dans le Tableau 15, on peut voir la répartition de la main-d'œuvre engagée selon le sexe, et ce, dans les deux régions administratives choisies. Les femmes prennent de plus en plus de place sur le marché du travail en général : dans les années 50 et suivantes, elles étaient confinées aux tâches ménagères et à l'éducation des enfants.

Tableau 15¹
Répartition de la main-d'œuvre selon le sexe,
dans le secteur des bovins laitiers, 2007

Régions	Ensemble de la main-d'œuvre				Main-d'œuvre familiale			
	H	% ⁽¹⁾	F	% ⁽¹⁾	H	% ⁽²⁾	F	% ⁽²⁾
Mauricie	936	22,1	329	7,8	657	15,5	307	7,2
Centre-du-Québec	2 753	23,8	1 083	9,3	1 961	16,9	1 018	8,8
Main-d'œuvre embauchée								
Temps plein				Temps partiel				Saisonnier
	H	% ⁽²⁾	F	% ⁽²⁾	H	% ⁽²⁾	F	% ⁽²⁾
Mauricie	61	1,4	5	0,1	52	1,2	8	0,2
Centre-du-Québec	255	2,2	23	0,2	106	0,9	16	0,1
								431 3,7 26 -

(1) Pourcentage d'hommes ou de femmes par rapport à l'ensemble (Total) de la main-d'œuvre régionale.

(2) Pourcentage d'hommes ou de femmes dans la catégorie main-d'œuvre familiale, embauchée à temps plein, à temps partiel ou saisonnière par rapport à l'ensemble (Total) de la main-d'œuvre régionale.

¹ Les données de la Mauricie sont tirées du Tableau 3.3.4. Dans DDI (2010), p.102. Les données du Centre-du-Québec sont tirées du Tableau 3.3.17. Dans *Ibid.*, p.115.

Bien sûr, on constate d'emblée que ce sont les hommes qui sont engagés en majorité (936) par rapport à l'ensemble de la main-d'œuvre féminine (329). On remarque aussi que 8 femmes sur 52 hommes travaillent à temps partiel tandis que 5 femmes sur 61 hommes travaillent à temps plein. On voit donc l'arrivée des femmes dans les entreprises laitières. Est-ce que leurs critères — pour rester dans une entreprise et y travailler à temps plein, partiel ou saisonnier — sont différents de ceux des hommes? Allons-nous trouver des éléments de réponse au fil de cette recherche?

Ainsi, au cours des années, l'entreprise agricole a donc eu recours à de la main-d'œuvre externe à la famille, mais les producteurs agricoles conservent difficilement leurs employés qualifiés. Des besoins se font donc sentir pour ces employeurs afin qu'ils développent « leurs compétences en matière de gestion des ressources humaines » (Varvararessos, 2009, p.1). D'après celle-ci, le défi majeur de la GRH chez les producteurs agricoles est de garder les employés en place et les employeurs devraient consacrer du temps pour se former en matière de GRH et développer des habiletés dans ce sens. Enfin :

L'augmentation de la taille des fermes semble accentuer le problème de pénurie de main-d'œuvre dans le secteur laitier puisque les exploitants doivent avoir davantage recours à l'embauche de personnel. Notons également que les emplois de vacher et d'ouvrier agricole requièrent certaines connaissances de base que plusieurs travailleurs potentiels ne possèdent pas nécessairement. (*Ibid.*, p.34)

On peut, certes, s'inquiéter de ces données puisque, en l'espace de dix ans, 5 000 fermes ont disparu du territoire québécois et que l'on compte presque 10 000 personnes de moins au niveau de l'ensemble de la main-d'œuvre, ce qui est quand même considérable.

1.4.1.2 Les conditions de travail en général

On remarque alors que plus le chiffre d'affaires des entreprises agricoles en production laitière grossit, plus grande sont les difficultés de recrutement. Ce qui peut expliquer cet état de fait est une étude du Groupe Agéco (2006) — une mise à jour de leur étude similaire de 2003 — qui porte sur les conditions de travail (salaires, assurances, horaire de travail, etc.) des employés des secteurs laitiers, porcins et serricoles qui n'ont pas de liens familiaux avec l'entreprise qui les embauche. Cette enquête a été faite auprès de quelque 200 propriétaires d'entreprises agricoles. Les comparatifs 2003, 2006 font ressortir certains éléments importants qui peuvent avoir un impact sur l'attraction et la rétention des employés dans le secteur laitier¹ :

- Les salaires des ouvriers en production laitière sont en progression et ont augmenté de 6,5 % alors que pour le secteur porcin l'augmentation est de 7,5 %. Par contre, ce sont les ouvriers du secteur laitier qui gagnent le moins sur une base horaire;
- La durée moyenne de la semaine de travail a diminué, sauf pour les gérants des fermes laitières. Le travail de fin de semaine demeure fréquent et plus de 60 % des gérants et ouvriers du secteur laitier et porcin doivent travailler au moins une fin de semaine sur deux. De plus, 20 % des gérants de ferme sont au travail toutes les fins de semaine;
- La proportion de travailleurs en production laitière qui ne bénéficient pas de congé les jours fériés est beaucoup plus grande que dans les autres secteurs (87 % des gérants et 71 % des ouvriers);
- Les avantages sociaux relatifs aux de jours de maladies payées, dons en nature, repas et logement se sont détériorés par rapport à 2003. Ce sont les employés serricoles qui sont le plus avantageés en matière d'assurances salaire et maladie.

¹ Les comparatifs 2003 et 2006 concernant le salaire, les heures travaillées et le travail les jours fériés selon le poste et la production sont à l'Annexe F.

De plus, au moment où nous nous apprêtions à terminer cette recherche, une recherche conduite par Agéco (2009) sous la direction de Diane Gilbert, vient de paraître mettant à jour les données 2006. On peut constater que le nombre d'employés à temps plein (5 à 10) par entreprise laitière a augmenté en 2009 par rapport à 2006 et que la main-d'œuvre étrangère continue d'être en augmentation. Ainsi, 76,5 % des entreprises laitières qui engageaient de la main-d'œuvre étrangère en 2009 prévoient poursuivre en ce sens, alors que ce taux est de 80 % pour les entreprises porcines et de 87,5 % dans les entreprises serricoles. Les conclusions de leur recherche concernant les conditions de travail dans les différentes entreprises des secteurs laitier, porc et serricole, sont les suivantes :

- Le taux horaire moyen en 2009 est moins élevé dans le secteur laitier que le secteur porcin et serricole;
- La majorité des employés à temps plein dans les différentes entreprises, tous secteurs confondu, travaillent en moyenne entre 40 et 45 heures par semaine, mais ce sont les gérants des entreprises laitières qui travaillent le plus soit 52 heures en moyenne;
- Environ 70 % des entreprises embauchent des travailleurs à temps plein depuis plus de 10 ans. À ce propos, le pourcentage est plus élevé dans les entreprises serricoles (74,2 %) que porcines (73,3 %) et laitières (68,2 %);
- Le nombre moyen de semaines de vacances varie entre 2,3 semaines pour les manœuvres et 3,3 semaines par année pour les gérants. En ce qui concerne les heures travaillées, elles ont diminué pour le gérant dans les deux secteurs (lait : de 54 h en 2006 à 52,1 h en 2009; porc : 43,1 h en 2006 à 41 h en 2009), mais il n'y a pas de comparatif pour le secteur serricole. Si l'on regarde les heures travaillées de l'ouvrier, elles ont augmenté dans le secteur lait passant de 44,2 en 2006 à 44,8 en 2009 comparativement au secteur porcin (43 h en 2006 passant à 42 h en 2009). Enfin, le manœuvre dans le secteur laitier travaille en moyenne 43 h par semaine;

- On constate aussi que la situation familiale s'améliore particulièrement dans le secteur laitier pour les heures travaillées les fins de semaine. En effet, les gérants travaillent une fin de semaine sur deux 78,1 % en 2009 comparativement à 73,2 % en 2006. Les ouvriers passent de 61 % en 2006 à 73,8 % en 2009 et le manœuvre travaille aussi une fin de semaine sur deux pour 63,5 %. Dans le secteur porcin, la situation à ce niveau s'est détériorée. Quant au secteur serricole, on remarque aussi que beaucoup plus d'ouvriers travaillent une fin de semaine sur deux passant de 12,5 % en 2006 à 17 % en 2009;
- Les avantages sociaux les plus fréquemment consentis aux travailleurs des fermes laitières sont les dons de produits agricoles et les jours de maladie payés. Les assurances (salaire, maladie et vie) sont de plus en plus présentes en production porcine, mais ce sont les ouvriers serricoles qui bénéficient le plus de différents avantages sociaux offerts par leurs employeurs;
- Pour plus de la moitié des employés des secteurs porcin et serricole, les employeurs prévoient une augmentation salariale en 2010 qui oscillera entre 2,6 % et 5,1 %, cependant, si des augmentations semblables sont prévues dans le secteur laitier, elles se feront pour une moins grande proportion des travailleurs.

Finalement, Varvaressos (2009) souligne que les conditions salariales ne seraient pas intéressantes et ne seraient pas capables de concurrencer les autres entreprises d'autant que la perception que l'on a du travail en agriculture est souvent négative : le secteur agricole a donc une mauvaise réputation quant aux conditions de travail offertes à sa main-d'œuvre. Cela se confirme aussi dans les résultats de l'enquête qui suit.

1.4.1.3 Autres considérations

Outre les conditions de travail dont on vient de mentionner quelques résultats, l'enquête du Groupe Agéco (2003) auprès des employeurs producteurs laitiers, porcins et serricoles cherchait aussi à vérifier la capacité à recruter et à conserver de la main-d'œuvre¹. Les résultats de cette enquête qui sont présentés ici sont ceux uniquement des employeurs du secteur laitier². La majorité de ces entreprises qui ont répondu à l'enquête (386 entreprises laitières au total) sont constituées en compagnie (66 %), en société (20 %), propriétaire unique (13 %) et en coopérative (1 %). Au sein de ces entreprises, on retrouve en moyenne 1,3 employé (min=1; max=8) sans lien familial et travaillant plus de 30 heures par semaine pendant au moins 40 semaines par année. Les employeurs devaient se prononcer sur six facteurs pouvant expliquer les difficultés de recrutement de la main-d'œuvre :

- 1) Le manque de personnel qualifié;
- 2) La vigueur de l'économie soit le fait que le taux de chômage soit relativement faible au moment de l'enquête;
- 3) Le fait que le travail agricole soit parfois exigeant physiquement;
- 4) Les salaires généralement peu attrayants pour les emplois agricoles comparativement à d'autres secteurs d'activité économique;
- 5) Les autres conditions de travail généralement peu attrayantes pour le travail agricole;
- 6) La concurrence en provenance des autres entreprises, tous secteurs confondus, au niveau du recrutement de la main-d'œuvre.

Il ressort de cette enquête que les employeurs laitiers attribuent principalement leurs difficultés au manque de personnel qualifié (50 %) et ensuite à la nature du travail agricole (45 %), aux salaires peu attrayants (40 %), à la concurrence provenant des

¹ Cette étude a été réalisée pour le Comité sectoriel de la main-d'œuvre (Hélène Varvaressos, directrice, et coordonnatrice) grâce à la contribution financière d'Emploi-Québec.

² Les résultats tirés de cette enquête : pp.6-22

autres entreprises (38 %) aux conditions de travail attrayantes (35 %), et en dernier à la vigueur de l'économie (30 %). Ainsi, les employeurs dirigeants attribuent principalement leurs difficultés à des facteurs qu'ils ne peuvent pas contrôler (manque de personnel qualifié et nature du travail agricole). De 30 à 38 % des employeurs affirment que l'expansion de leur entreprise est limitée par leurs difficultés de recrutement. Et de 75 à 84 % affirment que ces difficultés les incitent à automatiser certaines opérations. Cela peut laisser supposer qu'ils tentent de compenser leurs besoins en main-d'œuvre en investissant dans des équipements plus sophistiqués et technologiquement plus performants.

1.4.2 L'importance de la situation environnementale actuelle

Lagacé (2003) mentionne que les fluctuations de l'immigration, la hausse de la productivité, les changements technologiques et la conjoncture économique sont des conditions qui, en plus du vieillissement de la population, viennent affecter les problèmes de pénurie de main-d'œuvre. Il est important de noter que le vieillissement de la population et de la population active sont susceptibles d'avoir des impacts non seulement sur le marché du travail, mais également dans les milieux de travail :

- Manque de main-d'œuvre;
- Perte d'expertise (départs massifs de travailleurs dans certaines cohortes d'âges);
- Compétition entre employeurs pour embaucher dans un bassin réduit de candidats;
- Nécessité de rétention de la main-d'œuvre. (p.11)

D'après Statistique Canada (2007, cité dans Grenier, 2009), en termes de prévision d'emplois, un déclin de la main-d'œuvre est annoncé¹. En effet, entre 1997 et 2007, la population active a augmenté de 541 000 personnes, alors qu'entre 2007 et

¹ La rareté de la main-d'œuvre va freiner la création d'emplois. Dans A. Grenier (2009), *diapositive 32*.

2012 elle augmentera de 204 000 seulement. Il est prévu aussi qu'à partir de 2017 la main-d'œuvre va commencer à décroître. En fait, près de 40 % de la main-d'œuvre de 2007 à 2017 proviendrait des 65 ans ou plus.

D'après un journaliste au Devoir, la pénurie de main-d'œuvre aura tendance à s'accentuer de plus en plus, l'une des causes les plus connues étant l'arrivée de la plus grosse cohorte démographique à l'âge de la retraite. L'économie québécoise accusera un déficit de 292 000 travailleurs d'ici 2025 et l'on prévoit une perte de 363 000 travailleurs vers 2030, alors que la crise de pénurie de main-d'œuvre atteindra un point culminant. Les entreprises n'auront pas le choix de s'adapter pour conserver leur main-d'œuvre et il semble qu'elles le fassent déjà en augmentant les salaires et en adaptant leurs pratiques et leurs stratégies pour rester concurrentielles (Desrosiers, 2007).

Le Tableau 16 montre des statistiques récentes concernant des données démographiques et économiques qui sont tirées de l'Institut de statistique du Québec conjointement avec le Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes (2010). Ce portrait sommaire de la situation actuelle indique que le secteur laitier peut être touché par ces changements environnementaux dont il ne sera pas possible de contrôler leur influence dans cette recherche : on note que 69,3 % de la population se situe dans le groupe d'âge de 15-64 ans, que le taux de vieillissement est d'environ 15 %, le taux d'activité de 65,7 % et le taux de chômage de 7,8 %. Cependant, d'après le ministère des Finances du Québec (2010), l'économie québécoise a commencé à se stabiliser et montre des signes de reprise ainsi qu'un retour graduel de la croissance qui doit continuer en 2011. La reprise est bien engagée au Québec qui a mieux résisté à la récession que ses principaux partenaires commerciaux, notamment grâce aux actions du gouvernement. En fait, selon ces données, la production et l'emploi ont moins diminué en 2009 qu'en Ontario et aux États-Unis. Conséquemment, si les

éléments mentionnés précédemment ont des impacts certains sur la pénurie de main-d'œuvre, il semble de plus en plus que les attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise peuvent avoir aussi une influence. Les entreprises voient alors l'importance d'offrir des espaces de choix qui favoriseraient donc « une entreprise à la carte : une organisation économiquement performante, qui se rapproche du projet et des besoins personnels de chaque salarié en lui offrant un certain nombre d'espaces de choix dans son emploi » (Colle, Cerdin et Peretti, 2004, p.4).

Tableau 16

Portrait sommaire de la situation démographique et économique actuelle du Québec

Les données démographiques		
Population	Estimation au 1 ^{er} avril 2010	7 886 108
Au 1 ^{er} avril 2010	Part de la population totale	23,2 %
Sources de la croissance démographique	Accroissement naturel	31 350
	Migration internationale	55 230
	Migration interprovinciale	-5334
	Croissance totale	81 246
Population par groupes d'âge	0-14 ANS	1 233 704
Au 1 ^{er} juillet 2009	Part de la population totale	15,8 %
	15-64 ANS	5 424 764
	Part de la population totale	69,3 %
	65 ANS et PLUS	1 170 411
	Part de la population totale	14,9 %
Urbanisation	Population urbaine	6 050 346
Recensement de 2006	Part de la population totale	80,2 %
	Population rurale	1 495 785
	Part de la population totale	19,8 %
Les données économiques		
Main-d'œuvre	Population active	4 275 000
	Emploi	3 939 700
	Taux d'activité	65,7 %
	Chômage	335 200
	Taux de chômage	7,8 %

Le Tableau 17 montre les résultats d'une étude qui a été faite sur la gestion des talents par Deloitte et Touche, s.r.l. et ses sociétés affiliées (2006) en réponse aux enjeux de rareté de la main-d'œuvre et présentée au secteur du Génie-conseil. Ces auteurs montrent que les organisations doivent répondre aux attentes des générations X et Y qui sont grandement différentes de celles des baby-boomers.

Tableau 17¹

Les générations X et Y différentes de celles des baby-boomers.

	Génération X	Génération Y	Baby-boomers
Âge	• ~ 18-19 ans	• ~ 30-39 ans	• ~ 40-59 ans
# de postes dans une carrière	• 7-10	• 7-10	• 3-5
Vision du travail	• Agent libre	• Série de projets	• Rôle dans l'organisation
Structure organisationnelle	• Communautés.	• Équipes.	• Hiérarchique.
Priorité travail/vie personnelle	• Équilibre	• Équilibre	• Travail
Ambitions actuelles	• Obtentions de nouveaux défis.	• Indépendance financière.	• Sécurité financière de la retraite.
Stratégies d'attraction	• Preuves tangibles de la responsabilité sociale de l'organisation. • Honnêteté quant à la culture organisationnelle. • Opportunités de développement. • Savoir-faire technologique.	• Stabilité de l'organisation. • Culture organisationnelle détendue. • Opportunités de développement.	• Stabilité de l'organisation. • Avantages sociaux offerts par l'organisation (par ex. : régime de retraite, assurance-santé, programmes de santé et mieux-être).
Stratégies de rétention	• Opportunités de développement et la rétroaction. • Reconnaissance (publique et informelle) • Progression de carrière.	• Opportunités de développement de la rétroaction. • Reconnaissance (publique et informelle). • Conciliation travail/famille.	• Implication dans la prise de décisions. • Reconnaissance publique.

¹ Présence de différentes générations. Dans Deloitte et Touche, s.r.l. et ses sociétés affiliées (2006), diapositive 15.

Ces auteurs font ressortir différentes caractéristiques. Par exemple, que les plus jeunes générations recherchent un équilibre de vie entre le travail et la vie familiale, alors que les baby-boomers sont consacrés totalement à leur travail. Au niveau de leurs ambitions actuelles, la génération X recherche de nouveaux défis, la génération Y désire obtenir une indépendance financière et les baby-boomers pensent à une sécurité financière pour leur retraite. En ce qui concerne les stratégies d'attraction, on remarque que les baby-boomers recherchent une stabilité de l'organisation, tout comme la génération Y, alors que la génération X recherche des preuves tangibles de la responsabilité sociale de l'organisation. Quant aux stratégies de rétention, les trois générations désirent une reconnaissance publique, mais les générations X et Y désirent en plus qu'elle soit informelle.

Avec toutes ces données, on peut comprendre un peu plus le problème de pénurie de main-d'œuvre qui est vécu par les producteurs laitiers. On peut se demander maintenant quelles sont les personnes intéressées de près ou de loin par cette recherche. Quels sont les acteurs en jeu?

1.5 LES ACTEURS EN JEU

La Figure 8 présente les acteurs du domaine agricole qui peuvent avoir un intérêt à cette recherche. En effet, on peut voir les interactions que l'employeur dirigeant d'une production familiale laitière (acteur principal) peut exercer afin d'attirer (attraction) et de retenir (rétention) ses employés. Leurs mandats et rôles respectifs expliqués brièvement ci-après tentent de montrer leur influence auprès des producteurs laitiers.

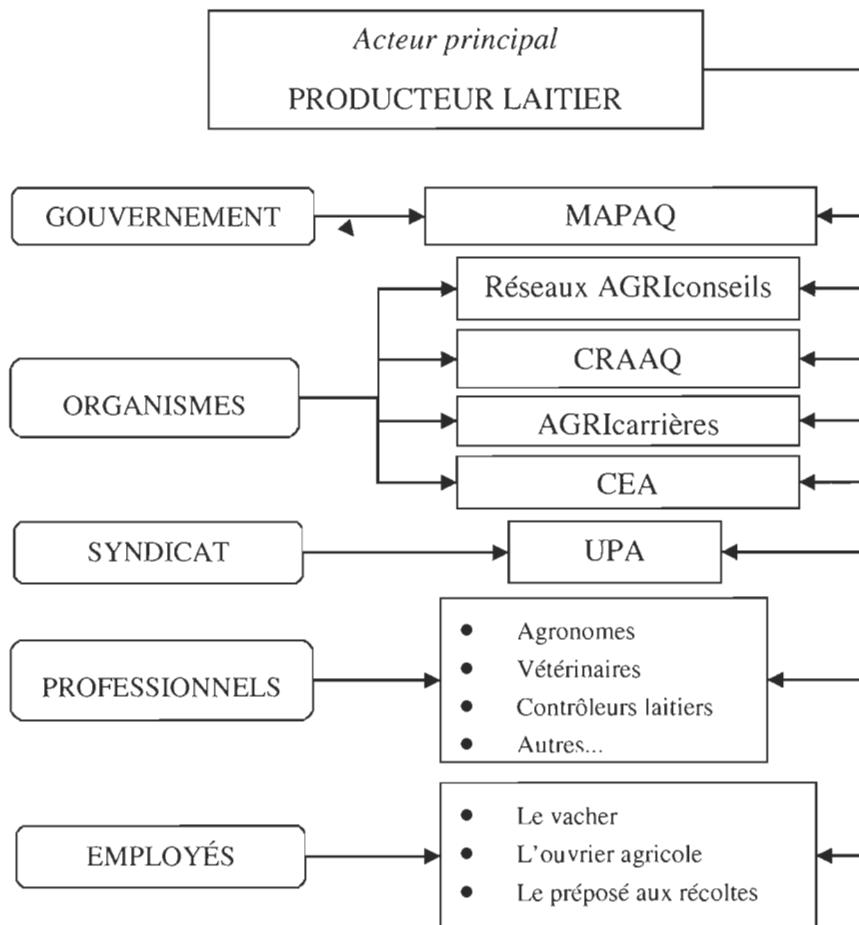


Figure 8 - Les acteurs principaux visés par cette recherche

Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)¹ a comme mission « d'influencer et de soutenir l'essor de l'industrie bioalimentaire québécoise dans une perspective de développement durable » (MAPAQ, 2010, mission). Il est constitué de « directions générales et d'une unité sous convention de performance et d'imputabilité » (*Ibid.*, structures et mandats). Il joue un rôle important en matière de recherche et de développement, d'enseignement et de formation. Ses publications sont des outils importants de consultation riches et utiles pour tous.

¹ À partir de ce point, l'acronyme MAPAQ est utilisé.

AGRicarrières ou le Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole a été mis sur pied en 1995 en concertation d'une part, avec la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM), d'autre part avec le Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et, finalement, avec l'UPA. En mars 1998 « elle s'est constituée en corporation sans but lucratif, en accord avec les orientations d'Emploi-Québec » (AGRicarrières, 2010, mission). Elle a pour mission de mobiliser, analyser et développer les RH du secteur agricole et d'être à l'affût de tout ce qui concerne les questions relatives à la formation, la main-d'œuvre et l'emploi.

L'UPA est une organisation syndicale professionnelle fondée en 1924 qui représente plus de 44 000 producteurs et productrices agricoles du Québec. Elle regroupe 16 fédérations régionales et 25 fédérations et syndicats spécialisés et affiliés. Elle fonde sa raison d'être sur des valeurs qui lui tiennent à cœur comme le respect de la personne, la justice sociale, la démocratie, la solidarité et l'équité. Elle a pour mission principale de « promouvoir, défendre et développer les intérêts professionnels, économiques, sociaux et moraux des productrices et des producteurs agricoles et forestiers du Québec, sans distinction de race, de nationalité, de sexe, de langue et de croyance » (UPA, 2010, qui sommes-nous?). Ses préoccupations concernant un respect plus grand de l'environnement conduisent les producteurs agricoles à prendre un virage vert. Par exemple, atténuer les émissions de gaz à effet de serre par des pratiques judicieuses de modalités d'épandage d'engrais, etc.

Le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ)¹ est un centre de références à but non lucratif dont le principal mandat est d'encourager et de favoriser la concertation de ses membres experts et celle des organisations agricoles et agroalimentaires afin de transmettre des connaissances intégrées, de

¹ À partir de ce point, l'acronyme CRAAQ est utilisé.

concevoir et diffuser des outils de référence et de réseautage en agriculture et agroalimentaire. Elle est « la seule organisation à réunir plus de 500 membres experts regroupés dans 38 comités et commissions, touchant à autant de domaines d'expertise et d'intervention » (CRAAQ, 2010, mission, mandats, projets).

Les Centres d'emploi agricole (CEA)¹ s'occupent du recrutement, de la sélection ainsi que du placement de tous les employés, autant dans les productions animales que végétales. Ils ont des liens privilégiés avec les producteurs laitiers et ils travaillent en complémentarité avec les Centres locaux d'emplois. Cela fait maintenant plus de 25 ans qu'ils offrent ces services. Leur expérience est donc très importante afin de maîtriser une connaissance approfondie du milieu agricole. (CEA, 2010, services). En effet, ils voient « au recrutement, à la sélection et au placement des travailleurs spécialisés et non spécialisés dans les productions animales et végétales, pour des postes journaliers (occasionnels), saisonniers ou permanents » (*Ibid.*, 2010, services.)

Les Réseaux AGRIconseils ont été mis en place pour « appuyer les producteurs et productrices agricoles dans la conduite de leurs affaires » (Réseaux AGRIconseils, 2010, services). Ils sont implantés dans les 14 régions du Québec, et leur « rôle premier est de faciliter l'accès aux services-conseils à un plus grand nombre d'entreprises agricoles possible ». (*Ibid.*, mandat/notre rôle).

Enfin, les employés, les intervenants (agronomes, vétérinaires et autres) sont très utiles pour les employeurs agricoles en apportant leurs connaissances, leurs savoir-faire et des informations techniques suffisantes favorisant ainsi l'expansion de leur entreprise.

¹ À partir de ce point, l'abréviation CEA est utilisée.

Au terme de ce premier chapitre, on est davantage conscient des caractéristiques particulières des PME et PME familiales, de la GRH dans les entreprises laitières, de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur laitier et des acteurs en jeu. À partir de toutes ces informations, il apparaît opportun de faire une recherche sur l'attraction et la rétention du personnel dans ces entreprises laitières en tentant de répondre à cette question :

Est-ce que la pénurie de main-d'œuvre dans les entreprises agricoles en production laitière est due à la faiblesse d'attraction et de rétention des producteurs-employeurs?

Il est donc nécessaire d'approfondir des éléments théoriques pour comprendre ces pratiques de GRH. Pour y arriver, le deuxième chapitre est donc consacré à la revue de littérature sur les différents modèles de pratiques de GRH et plus particulièrement sur les éléments de cette recherche soit l'attraction et la rétention. Il sera aussi question du profil du propriétaire-dirigeant. Ce chapitre se termine avec la présentation des objectifs, des hypothèses et des variables de recherche.

CHAPITRE 2 - CONTEXTE THÉORIQUE

La revue de littérature permet donc de voir l'évolution de concepts et de différentes théories au cours des années et de mettre en évidence la complexité des facteurs qui peuvent être en jeu dans cette étude. Les trois sections de ce chapitre présentent donc : les pratiques de GRH dans les organisations, l'attraction et la rétention et le cadre conceptuel : objectifs, hypothèses et variables de cette recherche.

2.1 LES PRATIQUES DE GRH DANS LES ORGANISATIONS

Avec l'évolution de la GRH, on admet donc de plus en plus que les avancées technologiques ne suffisent pas à elles seules à rendre une entreprise concurrentielle, parce que le capital humain¹ procure une forte valeur ajoutée et peut influencer la performance globale de l'entreprise (Le Louarn et Wils, 2001). Garand et Fabi (1992, p.91), mentionnent aussi le fait qu'il existerait une relation entre la taille² de l'entreprise et le degré de formalisation des pratiques de gestion :

Leurs résultats démontrent avec certitude qu'il existe réellement des pratiques de GRH appliquées en PME. Bien qu'elles demeurent généralement peu formalisées, ces pratiques existent à des degrés fort variables, démontrant sans équivoque le caractère fortement hétérogène des entreprises de petites et moyennes dimensions, interdisant dès lors toute autre forme de généralisation en ce qui a trait aux pratiques de GRH.

¹ L'expression « capital humain » a d'abord été utilisée par le Prix Nobel d'économie Gary Becker (1964).

² Garand répartit la taille organisationnelle en cinq catégories consécutives, indicatrices des niveaux progressifs de formalisation des pratiques de GRH : (1) la très petite entreprise (TPE) : 0-19 employés; (2) la petite entreprise (PE) : 20-29 employés; (3) la moyenne entreprise (ME) : 100 à 249 employés; (4) la moyenne grande entreprise (MGE) : 250 à 500 employés et (5) la grande entreprise (GE) : 500 employés et plus. Dans D. J. Garand (1993), *GREPME*, pp. 13-14.

La Figure 9 expose comment les auteurs s'entendent pour faire référence à certaines activités spécifiques que l'on retrouve maintenant dans les livres pédagogiques recommandés dans les cours académiques. En effet, on peut dire que la GRH est alignée sur le contexte et appuyée par des activités cohérentes qui sont regroupées aujourd'hui sous différents champs : planification, attraction et rétention, recrutement et autres. Cette recherche portant plus particulièrement sur l'attraction et la rétention dans le secteur agricole (éléments de la GRH étudiés plus loin dans ce chapitre), il va s'agir auparavant d'approfondir ce que signifient les pratiques de GRH dans les organisations.



Figure 9 - Une GRH contingente alignée sur le contexte et appuyée par des activités cohérentes¹

¹ Figure 1.1. Dans St-Onge et al. (2009), Chapitre 1. Miser sur la gestion des ressources humaines, p.11.

2.1.1 Importance des pratiques de GRH cohérentes

L'importance de la GRH est telle qu'elle est présentée comme point de départ de la chaîne de valeur conduisant de ce fait au succès d'une organisation (St-Onge, et al., 2009) Les pratiques de GRH doivent donc soutenir l'entreprise en étant cohérentes avec ses valeurs et sa mission, car elles lui permettent de se distinguer et d'avoir un avantage concurrentiel. En somme :

Selon les perspectives contingente et stratégique, la direction des organisations doit mettre en place des politiques, des activités, des méthodes et des systèmes de GRH afin que leur personnel devienne un avantage distinctif et qu'il fasse la différence en raison de ses caractéristiques propres (compétences, engagement, implication, motivation, créativité) et difficilement imitable par les concurrents ». (*Ibid.*, p.12)

2.1.2 Quelques modèles globaux plus connus de pratiques de GRH

Outre les modèles de Dunlop, Fombrun et al. (1984) ainsi que de Dyer et Holder (1988) mentionnés précédemment dans l'évolution de la GRH, d'autres catégorisations de pratiques (citées dans Guérin et Wils, 1991, p.671) ont été reprises dans les organisations¹. Ce sont celles de :

- Beer et al. (1984) qui soutiennent l'existence d'une interrelation entre les modalités de gestion et les stratégies prises au sein de l'organisation;
- Devanna et al. (1984) qui soulèvent l'importance de la dotation, du rendement, de l'évaluation, de la rémunération et du développement;
- Ulrich (1987) qui rajoute des catégorisations telles que l'organisation du travail et la communication;
- Schuler (1987) qui reprend ces éléments et en montre aussi l'interdépendance;
- Dyer et Holder (1988) dont on voit l'importance des différentes relations

¹ Les principaux ensembles de déterminants des pratiques de GRH selon Guérin et Wils ainsi que différents modèles de catégorisation de pratiques de GRH (1991) sont présentés à l'Annexe G.

- avec les employés, avec le gouvernement et les relations du travail¹;
- Besseyre des Horts (1988) qui met surtout l'importance sur l'acquisition, la stimulation et le développement des compétences.

Quelques années plus tard, Ulrich (1997, cité dans Dupont, 2009) souligne comment les professionnels de la GRH doivent avoir la capacité de contribuer à la création de valeur de l'organisation en assumant des rôles contradictoires de contrôleur et de partenaires — *le business partner* ou partenaire stratégique.

2.1.3 Autres modèles plus récents

Benoit et Rousseau (1990) ont fait une étude auprès de 400 PME du secteur manufacturier et autres secteurs² pour le compte du ministère de la Main-d'œuvre et de la sécurité du revenu du Québec afin de décrire « les principales activités de GRH sous l'angle des attitudes, des politiques, des pratiques, des problèmes vécus et leurs causes, ainsi que des besoins de la direction des entreprises » (p.44). Leur modèle conceptuel (modèle provisoire)³ comprend « comme variable principale et dépendante, le système ou les activités de GRH et comme variables explicatives les caractéristiques liées à l'environnement interne et externe de l'entreprise » (p.44).

Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier et Besseyre des Horts (1992) remarquent des interrelations entre toutes les activités de la GRH, c'est pourquoi ils parlent de système.

¹ Ce modèle de Dyer et Hoder (1988) a été expliqué auparavant à la page 43.

² Aux fins de cette étude ils ont retenu la définition d'une PME proposée par le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie du Québec (1988) qui se réfère au nombre d'employés. Ils définissent alors comme PME les entreprises du secteur manufacturier qui comptent moins de 200 employés (10 à 49 employés pour les petites entreprises (PE) et 50 à 199 pour les moyennes entreprises (ME)) et celles des autres secteurs qui comptent moins de 100 employés (0 à 49 employés pour les PE et 50 à 99 employés pour les ME). Dans C. Benoit et M.-D. Rousseau (1990), p.46.

³ Le modèle provisoire de Benoit et Rousseau (1990) est présenté à l'Annexe G.

En effet, ils montrent que la GRH a en propre des intrants, des processus de transformation et des extrants¹. Ainsi :

Les intrants se définissent à travers les objectifs de l'organisation, les employés avec leurs attentes, leurs motivations et leurs capacités, les tâches avec leurs exigences et leur rémunération. Les extrants se définissent en objectifs organisationnels réalisés, en employés satisfaits et motivés, en tâches exécutées. Les processus de transformation du système de GRH opèrent grâce à la mise en œuvre de diverses activités, comme les relations de travail qui touchent aux relations entre l'organisation et les syndicats ainsi qu'à l'environnement de travail et aux négociations qui précèdent les conventions collectives au travail. Une rétroaction s'effectue à partir des extrants (ou des résultats des activités) et un réajustement correctif peut se faire, par exemple modifier ou repousser les programmes de formation pour augmenter la motivation des employés et leur rendement. (p.14)

Brabet (1993) définit aussi trois modèles de GRH : instrumental, de l'arbitrage managérial et de la gestion des contradictions². Dans le modèle instrumental, la GRH met en œuvre des actions rationnelles de planification et de stimulation des ressources humaines selon les stratégies choisies au sein de l'entreprise. En effet, dans ce modèle, la réussite de l'entreprise a pour conséquence le bien-être individuel et social. Le modèle de l'arbitrage managérial se distingue du modèle instrumental parce que la GRH est principalement liée aux décisions d'arbitrage entre les parties prenantes. Ici, le mode de management n'est pas unidirectionnel, mais réciproque, c'est-à-dire qu'il influence aussi la stratégie. Ce modèle reconnaît donc des divergences entre les intérêts individuels et ceux de l'entreprise. Enfin, le modèle de la gestion des contradictions :

Remet profondément en question l'harmonie individuelle et l'harmonie sociale que supposent les modèles précédents [...]. Il affirme donc « l'ambivalence et la contradiction interne, la névrose et l'agressivité, la complexité de socialisation, des phénomènes symboliques et inconscients. (p.75).

¹ Le modèle systémique de GRH de Sekiou et al. (1992) est présenté à l'Annexe G.

² Les trois modèles de GRH selon Brabet (1993) sont présentés à l'Annexe G.

2.1.4 Modèles spécifiques aux PME

Selon Benoit et Rousseau (1990), il y a peu d'études empiriques qui s'intéressent à la GRH dans les PME. En effet, « celles-ci demeurent pour la plupart à caractère descriptif et ne proposent pas toujours un cadre de référence donnant un sens à ces pratiques » (p.41). Malgré tout, la revue de littérature a fait ressortir quelques modèles spécifiques aux PME et le processus de GRH dans toute sa complexité.

Garand (1993) présente un modèle contingentiel de la GRH en PME¹. « Ce modèle global laisse entrevoir l'impact potentiel des facteurs internes et externes sur la nature, la diversité et la complexité des pratiques de GRH » (p.298). Les facteurs externes et internes sont des variables indépendantes qui sont déjà en interaction les unes avec les autres et qui peuvent donc avoir un lien de cause à effet sur les variables dépendantes « formées des principales pratiques de GRH et des indicateurs du degré de formalisation de ces pratiques » (p.298). Selon cet auteur, les pratiques de GRH ont une influence également sur les variables de contingence internes parce qu'elles peuvent modifier « la vision des acteurs, la structure du personnel, les relations patronales-ouvrières, les décisions stratégiques ou même le système de production » (p.300). De plus, l'orientation bi-directionnelle des flèches à angle droit souligne le caractère dynamique des relations alors que les flèches à sens unique montrent « qu'en contexte de PME, les variables externes exercent des effets directs ou majeurs sur les variables internes, l'inverse n'existant que très rarement » (*Ibid.*, p.300). Finalement, tous ces facteurs n'exercent pas les mêmes pressions sur les pratiques de GRH, mais, selon cet auteur, « il s'agit d'un modèle heuristique² qui devra faire l'objet de critiques conceptuelles et de vérifications empiriques plus rigoureuses et plus sophistiquées que celles réalisées jusqu'à maintenant » (*Ibid.*, p.300).

¹ Le modèle contingentiel de la GRH en PME de Garand (1993) est présenté à l'Annexe G.

² Définition du dictionnaire virtuel Antidote HD (2010) : qui contribue à la découverte.

Certains auteurs proposent un modèle de GRH dans les PME de forme pyramidale¹. La base de ce modèle met en relations trois variables clés :

- 1) Les ressources humaines : il s'agit des hommes et des femmes qui composent la PME avec leurs qualités, leurs compétences, leurs motivations et leurs attentes;
- 2) Les activités : [...]. Elles relèvent ainsi tout autant des choix organisationnels et des personnes qui en ont la charge, que de l'influence de l'environnement externe et de la manière d'y répondre (stratégies marketing, financières, technologiques,...);
- 3) Le contexte organisationnel : il comprend la structure formelle ou informelle de l'organisation, les systèmes de gestion, les rôles des acteurs, la culture comme résultante de l'interface des valeurs du dirigeant et celles des membres de l'organisation (Bayad et Nebenhaus ,1996, pp.299-300)

De plus, la base de ce modèle est dépendante de deux spécificités fortes de la PME que sont le dirigeant (sommet de la pyramide) et l'environnement externe. Pour ces auteurs, la volonté du dirigeant reflète et englobe la mission, la vision stratégique et la philosophie de gestion de son entreprise. L'environnement détermine aussi le côté durable ou non de l'avantage compétitif de la PME en s'adaptant aux opportunités qui se présentent et en faisant face aux diverses menaces auxquelles elle est confrontée. Finalement, « la base pyramidale variera donc proportionnellement à l'importance de la volonté du dirigeant et de la densité des relations à l'environnement » (*Ibid.*, p.301).

2.1.5 Les pratiques de GRH alignées sur les modèles

Distinctes les unes des autres et vues sous des angles différents tout en ayant des éléments parfois similaires, ces pratiques — présentées ci-après dans un ordre hiérarchique et non d'importance — sont reconnues de plus en plus comme étant des moyens à utiliser pour améliorer la rentabilité et la performance de l'entreprise.

¹ Ce modèle pyramidal de GRH en PME selon Bayad et Nebenhaus (1996) est présenté à l'Annexe G. La base de ce modèle est inspirée du modèle entrepreneurial de Kao (1991, cité dans Bayad et Nebenhaus, 1996, p.299).

L'établissement d'une philosophie de gestion et la mise en place d'activités cohérentes significatives peuvent donc constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise :

En influençant les effectifs, les compétences et les comportements des ressources humaines, les pratiques de gestion des ressources humaines constituent l'un des principaux leviers dont dispose l'organisation, pour développer ses atouts concurrentiels et assurer son succès. (Gould, 1984; Schuler et MacMillan, 1984; Ulrich, 1986a; Ulrich, 1987, cités dans Guérin et Wils, 1991, p.670)

Selon Bouteiller et Guérin (1989), les pratiques de GRH s'alignent avec les quatre différentes philosophies de gestion de l'entreprise : bureaucratique, économique, paternaliste et organique¹. Dans une gestion « bureaucratique », l'organisation est plus formalisée et standardisée pour diminuer ses coûts ou les maintenir au niveau le plus bas possible. Avec une gestion « économique », le travail est vu comme un service avec un appel d'offres. La relation de travail est basée sur l'expertise. Une fois les conditions remplies et le travail terminé, les parties se séparent. Il y a libre cours à la flexibilité, mais il y a beaucoup d'incertitude quant à la disponibilité d'effectifs qualifiés ainsi que sur la carrière de l'employé. Alors que dans une gestion « paternaliste » la ressource humaine a un statut privilégié et l'employeur mise sur sa main-d'œuvre interne en favorisant la dimension sociale au maximum. Dans une approche « organique », l'employé prend des initiatives contrairement au style bureaucratique où il est exécutant. La participation est forte et appliquée à tous les niveaux de gestion de l'organisation. Les pratiques de gestion sont donc fonction de ces styles d'approche. Par exemple, avec un style de gestion « bureaucratique » : l'organisation du travail est plus formelle et standardisée; le recrutement du personnel est fait en fonction des exigences de l'emploi; le développement est limité c'est-à-dire que l'entreprise procède à des actions de ratrappage et de mise à jour seulement; la rémunération est basée sur l'évaluation d'emploi; l'encadrement est limité dans un rôle directif; les relations avec les employées sont minimes, donc il y a peu de communication; les relations de travail sont

¹ Les alignements-types des pratiques de GRH de Bouteiller et Guérin (1989) sont à l'Annexe G.

conflictuelles et les syndicats très combatifs et, finalement, avec les gouvernements, on suit les normes établies. Les pratiques sont donc adaptées et alignées sur la philosophie de gestion respective à l'organisation. Ainsi, selon ces auteurs, un processus de réflexion est nécessaire pour mettre en place une philosophie de gestion, pour clarifier les orientations et les valeurs de l'entreprise avant d'élaborer les politiques, faute de quoi on risque d'y perdre en cohérence et en transparence.

Guérin et Wils (1989) ont fait un travail remarquable en tentant de préciser comment les pratiques de GRH sont de plus en plus associées à la stratégie de développement de l'organisation. Ils classent ces pratiques d'une part, selon l'avantage compétitif à partir des modèles de Miles et Snow (1978, cités dans Guérin et Wils, 1989) et de Porter (1980, 1985, cités dans *Ibid.*), et, d'autre part, selon les phases du cycle de vie du produit à partir du modèle de Gerstein et Reisman (1983, cités dans *Ibid.*). L'alignement sur l'avantage compétitif¹ tient compte de trois stratégies de domination : premièrement par les coûts : par exemple en mettant l'accent sur les pratiques d'organisation du travail afin d'améliorer la spécialisation des emplois et la standardisation des comportements. Comme l'environnement est stable et standardisé, la GRH met de plus en plus d'importance sur la planification; deuxièmement par la qualité : les pratiques de GRH mettent l'accent sur l'amélioration des compétences et la recherche d'une culture favorable à l'amélioration de la qualité. C'est la première stratégie de différenciation qui justifie un prix du produit plus élevé. De plus, les besoins de communication sont comblés à tous égards et la présence d'un syndicat n'est pas bien vue étant donné les efforts qui sont mis par l'organisation sur la dimension humaine. Troisièmement par l'innovation — c'est la deuxième stratégie de différenciation — parce que le consommateur est prêt à payer un prix plus élevé non pas parce que la qualité du produit est supérieure comme il vient d'être dit, mais plutôt parce que le

¹ L'alignement des pratiques de GRH sur l'avantage compétitif est présenté à l'Annexe G.

produit est différent. L'entreprise qui adopte une telle stratégie doit favoriser l'esprit créatif de ses employés.

L'alignement des pratiques de GRH selon le cycle de vie du produit¹ présente cinq types de stratégies La première, la stratégie d'émergence (ou d'entrepreneurship) s'appuie sur un nombre d'employés réduit qui possèdent des compétences variées et polyvalentes. Les « pratiques de GRH sont alors peu nombreuses et peu sophistiquées ne serait-ce qu'à cause de la petite taille de l'entreprise et du manque de développement des systèmes de gestion » (Guérin et Wils, 1989, p.681). La deuxième, la stratégie de croissance, demande à l'entreprise de mettre en place des systèmes de gestion pour assurer un développement accru de l'organisation. Cela demande à l'entreprise une plus grande planification stratégique. À cause d'une plus grande organisation fonctionnelle de travail, les emplois sont davantage spécialisés entraînant par le fait même une augmentation des qualifications « favorisant ainsi un enrichissement vertical et la participation des employés aux processus de planification et de contrôle de leur travail » (*Ibid.*, p.682). La troisième, la stratégie de maturité, souligne l'importance du système d'organisation qui favorise le partage des tâches, l'élaboration de procédures et la mise en place des contrôles. Les divers programmes « visent la meilleure utilisation des ressources humaines » (*Ibid.*, p.683). La quatrième, la stratégie de revirement, demande un effort pour éviter le déclin. En effet, une routine s'est imposée au sein de l'entreprise et une forme de bureaucratie s'est installée de sorte que les employés ne sont plus autant innovateurs et créatifs. L'organisation du travail devient alors « prioritaire puisqu'il faudra retrouver une flexibilité, une simplicité et une ouverture favorable au processus d'innovation tout en maintenant la capacité du système d'exploitation du potentiel » (*Ibid.*, p.683). Enfin, la cinquième, la stratégie de décroissance est en place lorsqu'une stratégie de revirement a échoué ou apparaît trop difficile. Les manœuvres de retrait comme les fermetures d'usine, la réduction des activités ou autres doivent être

¹ L'alignement des pratiques de GRH selon le cycle de vie du produit est présenté à l'Annexe G.

envisagées parce qu'on n'a pas su tenir compte du capital humain ce qui a rendu impossible la revitalisation de l'entreprise. Dans un tel contexte, ce sont les préoccupations organisationnelles qui sont le plus importantes et l'entreprise ne tient plus vraiment compte des besoins individuels.

Parfois, les pratiques de GRH sont fonction de différentes approches : stratégiques, financières, économiques et psychologiques. Stratégiques : où toutes les ressources de l'entreprise doivent être génératrices de valeur. Financières : où l'on tient compte du facteur risque sur la performance financière de l'entreprise. Économiques : où l'on s'appuie sur une gestion du capital humain pour que l'entreprise soit performante malgré les bouleversements économiques des pays industrialisés. Enfin, les stratégies psychologiques : où la motivation et la satisfaction des travailleurs jouent un rôle important sur la rentabilité de l'entreprise. Les pratiques de GRH sont donc diversifiées pour rendre les entreprises efficaces et performantes. (Becker et Huselid 1998, cités dans Chrétien, Arcand, Tellier et Arcand, 2005).

Pichault et Nizet¹ (c2000) proposent une typologie en cinq modèles de GRH : arbitraire, objectivant, individualisant, conventionnaliste et valoriel. Pour chacun de ces modèles, ils étudient différents éléments : les effectifs (entrées et départs); l'intégration et la culture; la formation et l'évaluation; la promotion; la rémunération; le temps de travail; la communication; la participation, et enfin les relations professionnelles. Cette typologie est basée sur les configurations organisationnelles de Mintzberg. Dans le Tableau 18, ils font ressortir des différences entre les pratiques de GRH selon : leur niveau de formalisation c'est-à-dire une plus ou moins grande

¹ Henri Mintzberg, (Né en 1939 à Montréal) à l'origine d'une typologie des organisations basée sur trois composantes importantes : la division et la coordination du travail; les buts et la distribution du pouvoir. Pichault et Nizet (c2000) « ont regroupé les configurations dont parle Mintzberg dans ses différents ouvrages en cinq types principaux dont la configuration *entrepreneuriale, missionnaire, bureaucratique, professionnelle* et enfin *adhocratique* » (pp.49-53).

codification des critères utilisés sous la forme de règles ou de contrats explicites; leur degré de flexibilité (à savoir la facilité avec laquelle ces critères peuvent s'adapter à des circonstances diverses ou varier d'un individu à l'autre, dans un laps de temps suffisamment court) et leur degré de centralisation/décentralisation, ou encore le niveau d'implication du personnel dans l'élaboration et la mise en œuvre des pratiques de GRH. On peut remarquer, entre autres, une décentralisation faible dans un modèle arbitraire comparativement à une décentralisation élevée dans un modèle conventionnaliste. La flexibilité est élevée dans quatre modèles sauf le conventionnaliste. Quant à la formalisation, elle passe d'un niveau faible dans les modèles valoriel et arbitraire à variable dans le modèle conventionnaliste et enfin elle est élevée dans les modèles objectivant et individualisant.

Tableau 18¹
Les principes de différenciation des cinq modèles de GRH

Modèles	Critères adoptés	Formali-sation	Flexibi-lité	Décentra-lisation
Arbitraire	Inexistants	Faible	Élevée	Faible
Objectivant	Formalisés dans des règles	Élevée	Faible	Faible
Individualisant	Formalisés dans un cadre interpersonnel	Élevée	Élevée	Intermédiaire
Conventionnaliste	Formalisés à la suite de débats	Variable	Variable	Élevée
Valoriel	Implicite (référence aux valeurs)	Faible	Élevée	Conditionnelle

Bayad, Arcand, Arcand et Allani (2004) indiquent quatre grands modèles pouvant expliquer la relation entre la GRH et le développement d'activités ou de

¹ Tableau 3. Dans F. Pichault et J. Nizet (c2000). Chapitre 4. *La cohérence entre configurations organisationnelles et modèles de GRH*, p.159.

pratiques conséquentes : le modèle de la comptabilité des RH : on se recentre sur l'individu en lien avec l'organisation pour planifier, augmenter l'efficacité des politiques et autres; le modèle de la planification stratégique : constitue essentiellement un modèle prévisionnel des RH par l'analyse de l'offre et de la demande de main-d'œuvre; le modèle de la compétitivité parce que les organisations sont aux prises avec diverses contraintes et le modèle de la compétence qui donne la possibilité à l'organisation d'atteindre ses objectifs organisationnels.

Finalement, à la lumière de tout ce qui a été vu auparavant, on a pu réaliser qu'il existe une grande diversité de modèles quant à la mise en place de pratiques de GRH dans les organisations¹. Puisque cette recherche se situe dans les PME familiales agricoles dans le secteur laitier, on peut se demander si des pratiques de GRH sont appliquées dans ces entreprises, et si oui, comment?

2.1.6 Pratiques de GRH dans le secteur laitier

Lors d'une enquête dont il a été question dans ce travail, soit par le Groupe Agéco (2003)², une série de questions visait à évaluer le profil du gestionnaire des ressources humaines ainsi que les pratiques de gestion des employeurs agricoles. Les critères évalués dans cette enquête sont : le nombre d'années d'expérience en tant qu'employeur, le fait de détenir ou non une formation en GRH, l'utilisation de six pratiques de GRH, les méthodes de recrutement préconisées et les critères d'embauche. Les résultats retenus ici sont ceux du secteur laitier exclusivement. Selon leurs résultats, l'expérience en tant que gestionnaire en GRH n'influence pas significativement le niveau de difficulté de recrutement de main-d'œuvre. Aussi, contrairement aux résultats attendus, il n'y a pas de différence significative entre les producteurs laitiers qui ont

¹ Un dernier modèle, soit celui d'un programme de la qualité de vie au travail selon Schuler (1984) est présenté à l'Annexe G.

² Les résultats tirés de cette enquête : pp. 23-41.

suivi une formation en GRH et ceux qui n'en ont pas suivi quant à leur difficulté à recruter de la main-d'œuvre.

Les producteurs laitiers ont déclaré qu'ils utilisent six pratiques de GRH et les résultats montrent que la pratique la plus utilisée est la description de tâches (73,4 %) suivie de l'entrevue de sélection (60,9 %), la formation aux employés (53 %), l'évaluation annuelle (42 %), la grille de rémunération (27,3 %) et enfin, le contrat de travail écrit (12,5 %).

Quant à ceux qui ont de la difficulté à recruter du personnel, ils ont beaucoup de difficulté à faire une description de tâches (77 %), une entrevue de sélection (69 %) et une évaluation annuelle de leurs employés (47,5 %). Tout cela n'est pas suffisant pour prétendre que les employeurs ayant des difficultés utilisent des méthodes de recrutement différentes des employeurs qui n'ont pas de difficulté à ce niveau.

Parmi les méthodes de recrutement qu'ils préfèrent, c'est la méthode du bouche-à-oreille (38,5 %) qui ressort en priorité suivie par le CEA (24,9 %), une annonce dans un journal (15,4 %), les écoles d'agriculture (13,8 %), le Centre local d'emploi (CLE) (5,6 %), la banque de curriculum vitae (0,8 %) et autres (1 %). Parmi les autres méthodes relevées, les employeurs ont mentionné internet et des regroupements d'employeurs ou autres organismes.

Des quatre critères d'embauche qui devaient être choisis de préférence, l'endurance physique et l'expérience en agriculture sont des critères relativement importants pour les employeurs du secteur laitier soit plus de 80 %. Cependant, ceux qui

considèrent de façon plus importante que l'endurance physique est importante lors de l'embauche du personnel ont davantage de difficulté à recruter de la main-d'œuvre que les autres. Alors que pour les deux autres critères, il ne semble pas y avoir de différence significative : formation spécialisée et des études complétées (60 % environ).

L'enquête cherchait également à savoir comment se comporte l'employeur lorsque son employé lui annonce qu'il a l'intention de quitter l'entreprise. Il ressort que 66,6 % d'entre eux tenteraient de retenir l'employé en ajustant ses conditions de travail en augmentant son salaire (85,2 %), en ajustant son horaire de travail (79,4 %) et en ajustant ses autres conditions de travail (84,4 %).

Une autre recherche plus récente de Colombani-Lachapelle (2009) — en collaboration avec Levallois et Perrier professeurs chercheurs de l'Université Laval — porte spécifiquement sur l'organisation du travail sur les fermes laitières québécoises dont les composantes principales sont : le type de système de production; la composition de la main-d'œuvre; la gestion du travail et des relations et enfin, l'organisation des bâtiments et des équipements. Cette étude exploratoire montre que des petites fermes sont plus efficaces que les grosses en termes de production, donc que tout n'est pas dans la taille de l'entreprise. Aussi, leurs résultats montrent que le travail à forfait est davantage utilisé dans les fermes plus efficaces. Enfin, que c'est seulement au niveau de la gestion du travail et des relations qu'en « matière de GRH, ce sont les entrepreneurs agricoles du groupe moins efficace qui octroient plus d'avantages sociaux à leurs employés » (p.7).

Il semble donc que la GRH s'implante davantage dans les productions familiales laitières et que l'organisation du travail est une préoccupation plus grande pour les producteurs laitiers qui désirent améliorer leur qualité de vie. Mais est-ce que

les producteurs dirigeants, des PME en général, ont un impact sur la GRH de leur entreprise? Comment se comportent-ils? Comment dirigent-ils leur entreprise familiale? Le profil des propriétaires-dirigeants qui va suivre va tenter de répondre à ces questions.

2.1.7 Le profil des propriétaires-dirigeants dans les PME

La revue de littérature présentée ici ne concerne que les propriétaires-dirigeants : les recherches entrepreneuriales nombreuses ne faisant pas tout le temps la distinction entre entrepreneur et propriétaire-dirigeant, il semble pertinent de ne porter un regard que sur le propriétaire-dirigeant. En effet, comme le dit si bien Wtterwulge (1998) : « Dans la petite et moyenne entreprise, l'aspect humain est prédominant. Une caractéristique déterminante de la PME est l'omniprésence du propriétaire-dirigeant » (p.31). C'est un individu à part entière, avec tout ce que cela implique de complexité psychologique, intellectuelle et autre.

Il est vrai qu'il n'est pas facile de distinguer ce qu'est un entrepreneur d'un propriétaire-dirigeant, mais cet extrait en montre les nuances importantes :

Il faut cependant établir une distinction entre l'entrepreneur et le propriétaire-dirigeant de PME. En effet, plusieurs personnes exercent des rôles entrepreneuriaux sans devenir pour autant des propriétaires-dirigeants de PME, soit qu'ils exercent leurs activités à l'intérieur d'organisations existantes et qu'ils y jouent un rôle d'intrapreneur, soit qu'ils lancent une entreprise ou qu'ils soient des travailleurs autonomes. En revanche, nous avons plusieurs propriétaires-dirigeants qui ont acquis une entreprise sans l'avoir créée, qui n'ont pas apporté de changements significatifs, qui n'ont pas une vision claire de ce qu'ils veulent faire, qui n'ont pas mis au point de nouveaux produits ni créer de nouveaux marchés, et qui gèrent au jour le jour, prenant des décisions relativement à des activités de gestion courantes, mais sans avoir ni vision, ni plan d'ensemble, ni but précis qui implique des nouveautés ou des innovations. On ne peut qualifier ces propriétaires-dirigeants d'entrepreneurs : ce sont des

propriétaires-dirigeants de PME qui ne jouent pas un rôle particulièrement entrepreneurial. (Filion, 2005, p.165)

2.1.7.1 La vision du propriétaire-dirigeant

Les études qui ont été faites sur la GHR dans les PME ont fait ressortir d'une part, l'importance de la vision du dirigeant, ses valeurs et ses objectifs dans la conception et la réalisation d'activités de GRH (Mahé de Boislandelle, 1998) et, d'autre part, qu'il est reconnu comme « l'acteur clé du système de GRH dans les PME » (Bayad, 1995, p.682).

Garand (1993) mentionne que lorsque le propriétaire-dirigeant tente délibérément de « mettre en valeur ses ressources humaines dans le but d'améliorer le climat de travail, la productivité et la rentabilité de son organisation, on retrouvera fréquemment un éventail diversifié et bien adapté de pratiques de GRH » (p.35). L'inverse s'applique également.

Selon Mahé de Boislandelle (1996), « le système cognitif du propriétaire-dirigeant est à l'origine des interprétations qu'il fait de l'organisation dont il a la charge ainsi que de son environnement » (p.101). Selon lui, la combinaison de deux facultés psychologiques telles que la perception et la capacité cognitive explique les effets composants l'effet de grossissement qui sont l'effet de nombre et l'effet de microcosme. L'effet de nombre signifie « qu'en raison de capacités cognitives limites d'un individu moyen, plus le nombre de relations augmentera, moins la connaissance individualisée de chacun, par un individu coordinateur, aura des chances d'être approfondie et inversement » (*Ibid.*, p.103). Dans l'effet de microcosme, c'est la focalisation de l'attention, de l'énergie réflexive d'un sujet sur l'immédiat qui compte de deux manières :

- 1) L'immédiat dans le temps (le terme le plus rapproché, c'est-à-dire le court terme...);
- 2) L'immédiat dans l'espace (ou par l'esprit) le plus proche physiquement ou psychologiquement. (pp.106-107).

La Figure 10 montre que l'effet du microcosme a comme conséquence de diminuer l'esprit critique, notamment d'autocritique et affecte ainsi la vision du dirigeant. L'auteur intègre d'autres variables personnelles susceptibles d'agir sur sa cognition telles que : rationnelles (logique, mémoire, forme de raisonnement...); émotionnelles (sensibilité, empathie, tensions, stress...); relationnelles (échanges, ouverture, introversion...) et enfin, culturelles et normatives (valeurs, éthique, idéologies...) (p.106).

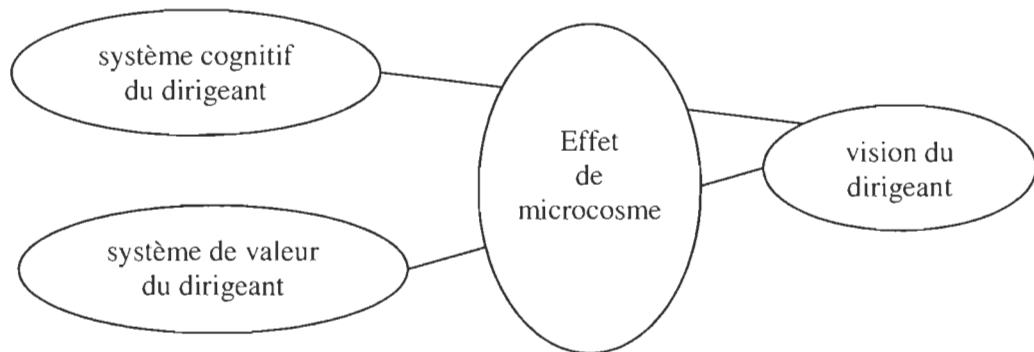


Figure 10 - L'effet de microcosme et la vision du dirigeant

Selon Schwenk (1984, cité dans Garand, 1993, p.107), la combinaison des variables précédentes entraîne des biais cognitifs tels que :

- L'ancre (force du jugement initial : préjugé);
- L'escalade (on poursuit dans l'action tant que les faits ne confirment pas que l'on ait raison);
- L'analogie (on transpose des analogies simples à des cas très complexes);

- La solution préférée d’emblée (consistant à rejeter d’emblée tout ce qui ne la confirme pas);
- L’illusion du contrôle (on surestime le pouvoir d’agir ou d’influencer les choses);
- L’interprétation hâtive (précipitation dans le rejet de solution).

Finalement, selon Bayad et Garand (1998, p.9) « le propriétaire-dirigeant occupe dans sa PME une position centrale prépondérante et constitue l’un des principaux facteurs internes à prendre en considération ».

2.1.7.2 Les typologies des propriétaires-dirigeants de PME

Le Tableau 19 présente les typologies des propriétaires-dirigeants de Julien et Marchenay (1987, 1996), de Mahé de Boislandelle (1998) et de Filion (2000) qui sont expliquées ci-après. On s'est attardé particulièrement sur celles-là puisque les auteurs font état du mot « propriétaire-dirigeant » plutôt que du mot « entrepreneur » pour les raisons précédemment citées.

La typologie de Julien et Marchenay (1987, 1996, cités dans Paradas, 1996, p.4 et Wtterwulghe, 1998, p.57) fait ressortir deux types de propriétaires-dirigeants qui sont classés selon leurs aspirations : le désir de pérennité de l’entreprise, de l’indépendance financière ou de l’autonomie de décision et de croissance. Les premiers, les PIC (pérennité, indépendance, croissance) sont animés par un désir de pérennité de leur entreprise. Ils aiment travailler seuls. Ils n’aiment pas travailler avec des associés extérieurs. Ils recherchent aussi des activités stables. Les deuxièmes, les CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité) sont au contraire en recherche de profits. Ils recherchent l’autonomie de décision et la rentabilité de l’entreprise. La pérennité de l’entreprise n’est pas la priorité de leurs objectifs futurs.

Tableau 19
Trois typologies de propriétaires-dirigeants

Auteurs	Typologies
Julien et Marchesnay (1987, 1996)	Deux types de propriétaires-dirigeants : 1. PIC (pérennité, indépendance, croissance) 2. CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité)
Mahé de Boislandelle (1998)	Douze types de dirigeants répartis selon quatre sections spécifiques : I- Nature des préoccupations principales 1. Le dirigeant technicien 2. Le dirigeant économiste et comptable 3. Le dirigeant politique II- Comportement managérial 4. Le dirigeant entrepreneur 5. Le dirigeant gestionnaire III- Comportement psychologique, social et familial 6. Le dirigeant relationnel 7. Le dirigeant introverti 8. Le dirigeant charismatique 9. Le dirigeant technocrate (ou parachuté) 10. Le dirigeant dynastique IV- Le champ de vision 11. Le dirigeant visionnaire 12. Le dirigeant réactif
Filion (2000)	Six types de propriétaires-dirigeants : 1. Le bûcheron 4. Le bricoleur 2. Le papillon 5. Le converti 3. Le libertin 6. Le missionnaire

La typologie de Mahé de Boislandelle (1998, pp.82-83) présente douze types de dirigeants qui sont classés selon quatre sections. La première section tient compte de la nature des préoccupations principales : le dirigeant technicien, économiste et comptable et politique. Le dirigeant technicien est orienté vers le métier. Le dirigeant économiste et comptable priorise le contrôle des coûts et les résultats, les marges et les profits. Le dirigeant politique met l'importance sur l'exercice de différents pouvoirs. La deuxième section se préoccupe du comportement managérial où on retrouve le dirigeant entrepreneur et gestionnaire. Le dirigeant entrepreneur ne craint pas de prendre des

risques. Il est innovateur et va de l'avant. Le dirigeant gestionnaire met l'importance sur l'amélioration des procédures tout en privilégiant le maintien, la survie et l'optimisation. Il a le plus souvent un comportement de suiveur cependant il est en recherche de cohérence d'adéquation avec l'environnement : ce que l'auteur nomme la logique du « fit ». La troisième section comprend le comportement psychologique, social et familial où sont classés le dirigeant relationnel, introverti, charismatique, technocrate (ou parachuté) et dynastique. Le dirigeant relationnel aime la convivialité et il est en recherche de reconnaissance sociale. C'est une personne qui fait confiance et qui partage des informations. Le dirigeant introverti a des comportements de méfiance face aux autres c'est pourquoi il tend à conserver l'information. Il met en place des procédures de contrôle et d'informations écrites. Le dirigeant charismatique profite de la légitimité que lui procure le fait d'être le fondateur de l'entreprise où d'être innovateur, audacieux ou encore d'être un héros dans le contexte historique de l'entreprise. Le dirigeant technocrate (ou parachuté) peut être un entrepreneur qui ne possède aucune légitimité d'une part, à cause de son manque de professionnalisme et son incompétence, d'autre part parce qu'il n'obtient pas la reconnaissance de son personnel. Le dirigeant dynastique est celui qui tient à la survie de l'entreprise et qui favorise le recrutement au sein de la famille. Enfin, le champ de vision est la quatrième section qui contient le dirigeant visionnaire et réactif. Le dirigeant visionnaire voit loin en avant et est capable de tout mettre en œuvre pour parvenir à l'état futur et désiré de l'entreprise dont il rêve. Finalement, le dirigeant réactif adopte des comportements opportunistes basés sur une tactique et des calculs de « coups » face à des événements rapprochés.

La typologie de Filion (2000) présente six types de propriétaires-dirigeants. Le premier type est le plus courant dans les PME : c'est le bûcheron. Il n'aime pas la foule. Il préfère les personnes qui travaillent très fort comme lui et il reste souvent insatisfait tant de la qualité que de la quantité de travail accompli par les personnes qu'il engage. Il

recherche la production. Le deuxième type c'est le papillon (ou le séducteur)¹. C'est une personne qui bouge, qui butine, qui s'implique, mais de courte durée. Il démarre des entreprises et ne les conserve pas : il vend. Pour lui, tout doit aller vite parce qu'autrement il perd de l'intérêt. Il est comme un séducteur, un opportuniste, un caméléon. Il aime constamment le changement. Le troisième type, c'est le libertin (ou le sportif)² . Il aime le jeu, le plaisir et le divertissement. La participation et la pratique d'un sport sont vitales chez lui et lui permet d'entretenir son réseau de relations. Son entreprise est un moyen d'augmenter ses ressources financières pour se payer ce qu'il aime faire vraiment, cependant, il ne se sent pas impliqué émotivement. Le quatrième type, c'est le bricoleur (ou le vacancier)³. Il a un autre emploi qui lui donne une sécurité financière et qui lui permet de mettre toutes ses énergies, sa passion, son passe-temps à son entreprise. L'entreprise lui permet de réaliser ses rêves et ses aspirations. Il a de la difficulté à prendre des décisions stratégiques parce qu'il ne travaille pas à temps plein dans son entreprise. Le cinquième type, c'est le converti. Il a trouvé « l'affaire » qu'il recherchait depuis toujours. Il devient la personne obsédée par son entreprise. On ne peut pas lui en parler à tort et lui faire des remarques sur l'entreprise qu'il vient d'acheter ou d'acquérir. Il éprouve davantage de plaisir à réaliser ce qu'il aime qu'à observer les résultats parce qu'il sait qu'il réalise son rêve. Enfin, le sixième type c'est le missionnaire. Il connaît bien son produit et son marché parce que c'est lui qui a lancé son entreprise. Lorsque l'étape de survie est dépassée, il devient plus ouvert à de nouvelles idées. Bien qu'il soit une personne préoccupée par la tâche, au fil du temps les relations humaines sont importantes, de même que le changement et l'innovation. Il consacre tout son temps à l'entreprise. Il ne change pas ses valeurs. Sa vie est stable dans l'ensemble et orientée vers la famille. C'est une personne qu'on peut prendre comme modèle parce qu'il prêche par l'exemple. Il communique sa passion et

¹ La classification de Filion dans Witterwulghe (1998), p.57 : le bûcheron, le séducteur, le sportif, le vacancier, le converti, le missionnaire.

² *Idem*

³ *Idem*

l'enthousiasme dont il fait preuve. En définitive, il délègue le plus souvent possible pour se garder du temps pour discuter et échanger avec les autres. (pp.4-9).

2.1.7.3 Le propriétaire-dirigeant et la PME

Casson (1982, cité dans Wtterwulghte, 1998) dresse un inventaire de qualités personnelles et cruciales pour le succès d'un entrepreneur qui semblent être, à notre avis et sans fausse modestie, des qualités applicables aux propriétaires-dirigeants : la connaissance de soi; l'imagination; le réalisme et le sens pratique; la capacité de recherche; la capacité d'analyse; l'aptitude à prévoir; l'aptitude à estimer et l'aptitude à communiquer. Ces qualités sont des atouts, parmi tant d'autres, qui conduisent le propriétaire-dirigeant à obtenir certainement des résultats positifs dans la conduite de sa PME.

Le Tableau 20 présente quelques caractéristiques et compétences des propriétaires-dirigeants de PME selon trois catégories d'entreprises soit la microentreprise, la petite entreprise et la moyenne entreprise (Filion, 2007). Ainsi, on peut constater que pour la microentreprise, le dirigeant est souvent considéré comme l'homme – orchestre, celui qui a toutes les responsabilités et qui doit être une personne polyvalente, tandis que dans la moyenne entreprise, les compétences recherchées sont davantage celles de stratégie. En fait, il semble que les propriétaires-dirigeants utilisent leurs expériences passées :

Fonctionnent généralement à partir d'un métier qu'ils ont exercé et auquel viennent se superposer des métiers connexes qui comprennent des activités d'affaires, des activités entrepreneuriales ainsi que des activités opérationnelles et stratégiques. Finalement, c'est la superposition de différentes compétences de management d'entreprise à une compétence de base qui semble caractériser le métier de propriétaire-dirigeant de PME. (Filion, 2007, p.13)

Tableau 20
Caractéristiques et compétences des dirigeants de PME¹

Catégorie d'entreprise	Caractéristiques	Compétences
Microentreprise (TPE)	Personne - orchestre	Polyvalence.
	Métier de base	Savoir-faire dans un domaine spécialisé.
	Métier d'entrepreneur	Compétences entrepreneuriales. Ex. : adaptabilité et débrouillardise.
	Métier de gestionnaire	Compétences de gestion Ex. : ventes en communication.
Petite entreprise (PE)	Personne à la fois généraliste et spécialisée dans un secteur d'activités	Savoir-faire dans un domaine spécialisé.
	Métier de personne d'affaires	Compétences en affaires. Ex. : négociation, compétences relationnelles (réseau).
	Métier de dirigeant	Compétences de direction. Ex. : commandement et délégation.
Moyenne entreprise (ME)	Leader	Savoir croître. Orientation marketing.
	Métier de stratège	Compétences de stratégie. Ex. : conception, vision et mise en œuvre.

La Figure 11 montre comment le dirigeant d'une PME est en relation avec son environnement en y étant soit proactif ou réactif face aux changements de l'environnement auquel il doit faire face. On remarque alors que cela vient influencer la gestion de l'organisation. Cela vient compléter ce qui a été précédemment expliqué sur le rôle du propriétaire-dirigeant au sein des PME.

¹ Tableau 2. Dans L.-J. Filion (2007), p.13.

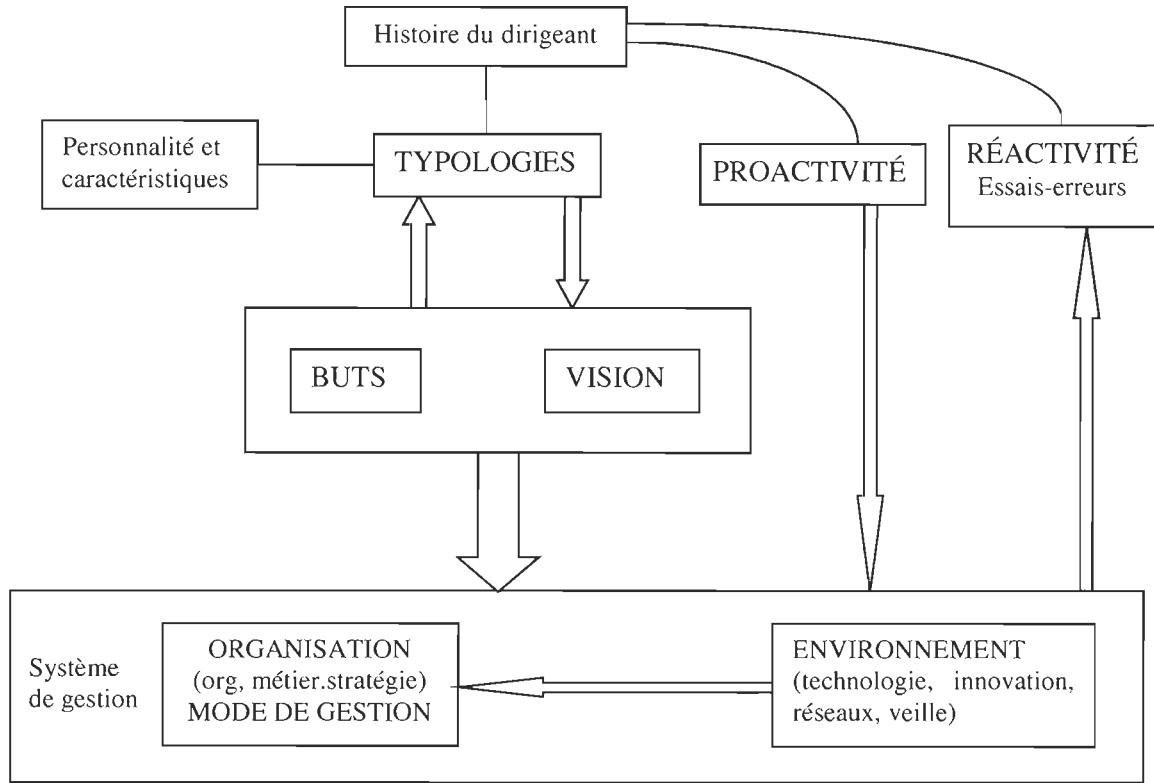


Figure 11 - Influences entre le profil du dirigeant et la PME¹

Enfin, n'oublions pas qu'il peut exister une confusion de rôles dans les PME familiales à cause de la dyade famille-entreprise et que la gestion globale de la PME familiale peut en être doublement complexe.

2.1.7.4 *Le profil du propriétaire-dirigeant et la GRH selon Paradas*

Selon Paradas (1996)², il existe une très grande diversité de PME (de la très petite à la moyenne entreprise) et les études empiriques tentent de comprendre leur mode de gestion et de fonctionnement. Il existe aussi une grande diversité de

¹ Schéma 1. Dans A. Paradas (1996), p.7.

² Les liens entre le profil du dirigeant et la GRH. Dans A. Paradas (1996), pp.8-13.

propriétaires-dirigeants comme il en a été mentionné précédemment. Les études non exhaustives précédentes montrent comment le propriétaire-dirigeant est à la base de l'évolution de son entreprise. Sa vision, ses qualités et ses compétences managériales vont faire en sorte qu'il choisira d'utiliser ou non le potentiel de la GRH. Outre la gestion des RH, il doit gérer ses ressources matérielles et financières. Cette auteure classifie de deux manières le profil du propriétaire-dirigeant en lien avec la GRH : premièrement, la GRH est subie et deuxièmement, la GRH est choisie.

Dans le premier cas, c'est-à-dire lorsque la GRH est subie, « le dirigeant semble avoir une vision faible de la GRH, laquelle n'appartient pas aux priorités organisationnelles (d'Amboise et Garand, 1993, cités dans Paradas, 1996, p.11). Deux cadres correspondent alors à ce type de GRH : le paternalisme et la précarité. Dans le cadre du paternalisme, le dirigeant respecte les valeurs morales ancrées dans son entreprise. Les employés ont une bonne sécurité d'emploi, profitent de salaires fixes, de bonnes promotions à l'ancienneté et de retraites. Les politiques de la GRH sont très peu mises en place, mais les relations entre les membres du personnel sont importantes. La culture de l'entreprise est souvent familiale. Dans ce contexte, le dirigeant recherche la pérennité de son entreprise. Dans le cadre de précarité, les employés doivent répondre aux objectifs du dirigeant et les aspects humains sont peu considérés. Le dirigeant est en recherche de croissance et de rentabilité, et les dirigeants sont prêts à ne pas respecter des règles précises de gestion pour arriver à leurs fins. Cela a des effets très négatifs sur les employés. Les décisions sont ponctuelles et on ne délègue pas. La GRH est donc un outil au service de cette rentabilité.

Dans le deuxième cas, c'est-à-dire lorsque la GRH est choisie, le dirigeant visionnaire tient compte des RH et il est capable de montrer ses émotions à son personnel. Par exemple, il exprime son haut niveau de satisfaction à ses employés. « Sa

vision est élevée et il représente souvent le catalyseur des pratiques de GRH » (d'Amboise et Garand, 1993, cités dans Paradas, 1996, p.12). Ici aussi, l'auteure détermine deux cadres qui correspondent à ce type de GRH : la planification et l'innovation. Dans le cadre de la planification, la GRH est un des moyens utilisés par le dirigeant pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. Le dirigeant recherche ici la pérennité de son entreprise : il agit de manière proactive et délibérée. Pour que la planification ait une raison d'être, « il faut qu'elle soit effectuée selon une démarche intellectuellement exigeante, c'est-à-dire avec des orientations définies consciencieusement et avec des prises de décisions fondées sur des objectifs, des connaissances et des évaluations sérieuses » (Sekiou et Alis, 1993, cités dans *Ibid.*, p.12).

Dans le cadre de l'innovation, le propriétaire-dirigeant est plutôt à la recherche de la croissance et de la rentabilité de son entreprise. Afin d'atteindre ses objectifs, il mise sur la GRH au maximum. Il s'adapte continuellement aux changements de l'environnement et innove sur le plan de la GRH. Cela implique « des actions particulières au plan de la formation à l'interne ou à l'externe. Elle entraîne une transformation de la hiérarchie, des relations de travail, etc. (Julien et Marchenay, 1996, cités dans *Ibid.*, p.13). Et encore, selon ces derniers auteurs cités, « souvent, le milieu dans lequel se développent ces innovations est constitué d'entreprises de haute technologie (*Ibid.*, p.13). Finalement, l'innovation appliquée dans la GRH « peut être à l'origine de l'avantage acquis par l'entreprise (amélioration de la rapidité d'un service, par exemple) » (Filion, 1994, cité dans *Ibid.*, p.13).

Ainsi, le rôle de l'entrepreneur a paru déterminant dans la croissance, la rentabilité et la pérennité de son entreprise et comment il est en lien avec la GRH. La section suivante présente l'attraction et la rétention, deux éléments de la GRH.

2.2 L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION

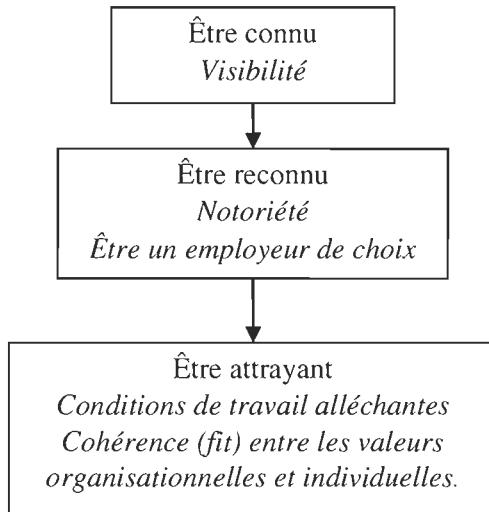
L'attraction et la rétention sont des éléments des GRH qui « donnent envie aux candidats potentiels de travailler dans une organisation — c'est ce qu'on appelle l'attraction, puis d'y rester — on parle alors de rétention » (St-Onge et al., 2009, p.82). Comme le dit Torrès (2007, cité dans Chatain, 2007, p.1), « attirer dans sa PME de bons collaborateurs est une chose, les garder en est une autre ».

2.2.1 L'attraction

Selon Highhouse et al., (2003, cités dans St-Onge et al., 2009), l'attraction correspond à l'attitude positive d'une personne face à l'organisation qu'il perçoit comme son employeur potentiel. Pour ces auteurs, la mesure de l'attraction se compose de trois dimensions : l'attraction générale, l'intention de soumettre sa candidature et le prestige. Le processus d'attraction tient compte de différents angles. Tout d'abord, le développement de la notoriété et de l'image de l'organisation en tant qu'employeur appelé « l'image employeur » (*Ibid.*, p.82). Ensuite, les candidats vont avoir envie de travailler dans une organisation si l'offre d'emploi contient des conditions intéressantes et attrayantes. Enfin, les actions de recrutement sont fonction des postes vacants au sein de l'entreprise et donnent de l'information relative à ce sujet. Toujours selon ces auteurs, l'objectif de l'attraction est « donc de récupérer le maximum de candidatures pertinentes afin de pourvoir aux postes vacants de l'entreprise » (*Ibid.*, p.82).

La Figure 12 montre quels sont les trois éléments principaux que St-Onge et al., (2009, p.84) considèrent comme formant le processus d'attraction. Le premier élément c'est d'être connu : la visibilité de l'organisation et des postes à pourvoir est principalement assurée par les méthodes de recrutement externes. Le deuxième élément c'est d'être reconnu : comment une organisation peut développer sa notoriété. Enfin, le troisième élément c'est d'être attrayant : comment offrir des conditions de travail

alléchantes. Selon ces auteurs, il est important d'attirer les employés. Tout d'abord, en se dotant d'un large bassin de candidats. Ensuite, en ayant accès à des candidatures de qualité. Finalement, en découvrant des candidats compétents pour les postes à pourvoir. Selon ces auteurs, les questions que doit se poser un employeur sont diverses : « qui suis-je en tant qu'employeur? Quelles sont mes forces et mes faiblesses? Suis-je un employeur citoyen, responsable socialement? Quels sont les éléments de ma culture? Quelles pratiques de GRH témoignent de ce que je suis? » (*Ibid.*, p.85).



*Figure 12 - Le processus d'attraction*¹

Poulin (2000, cité dans d'Amboise, 2001, p.64)² fait ressortir les facteurs d'attraction pour une main-d'œuvre hautement qualifiée. Les premiers sont monétaires : salaire au-dessus de la moyenne du marché, bonus de signature, incitatifs de groupe. Il y a ensuite ceux qui sont relatifs à la qualité de vie : horaires de travail flexibles, équilibre travail/vie personnelle, qualité de vie au travail; localisation géographique. Finalement, l'auteur note aussi l'importance des facteurs favorisant le développement personnel :

¹ Figure 4.1 dans St-Onge et al. (2009), Chapitre 4. Attirer et retenir les employés, p.84.

² La recension des écrits sur l'attraction et la rétention étant volumineuse, il est opportun de n'en citer que quelques-uns dans les pages suivantes. Le lecteur peut aller plus loin en consultant la référence.

formation, possibilités de croître dans l'entreprise et de s'y développer et liberté de changer de projet. En effet, les entreprises sont concurrentielles quant à l'engagement de ces talents et, outre les conditions financières qui semblent être les plus importantes, les employeurs à la recherche de candidats doivent tenir compte de plusieurs facteurs. Par exemple, connaître les valeurs et les ambitions des RH qu'ils désirent rejoindre.

Rynes et Barber (1990, cités dans *Ibid.*, 2001, p.65) montrent que trois stratégies d'attraction peuvent favoriser le processus d'attraction d'une entreprise : améliorer les pratiques de recrutement, changer le programme d'incitatifs et viser des candidats non traditionnels (p. ex., Des postes moins exigeants).

Selon Industrie Canada (2001, citée dans *Ibid.*, 2001, p.59), la recherche qui a été poursuivie dans quatre entreprises de taille moyenne montre que ce qui est important aux yeux des employés sont les éléments suivants. D'abord, l'entreprise : les plans d'avenir, les préoccupations organisationnelles, les résultats financiers, les stratégies de réussite. Ensuite, les programmes de formation et de perfectionnement et enfin, les questions qui ont trait à la rémunération.

2.2.2 La rétention

Selon St-Onge et al. (2009), l'entreprise doit mettre en place des activités pour les retenir. Le gestionnaire peut retenir ses employés en se dotant d'un large bassin de recrutement interne, en prévoyant des plans de relève pour les employés en poste et en conservant les employés ayant du talent dans l'organisation. « La rétention est d'autant plus importante à étudier que le départ d'un employé coûte cher » (p.97). En effet, on peut distinguer des départs involontaires — dans la mesure où cela ne dépend pas de l'employé — et des départs volontaires comme une démission, une retraite prématurée,

etc. Dans le cas de départs volontaires, la force du lien qui unit l'employé à l'employeur peut faire la différence entre quitter ou rester dans l'entreprise. Ce lien se définit comme « l'engagement organisationnel » (*Ibid.*, p.98). Il peut être affectif entre l'individu et les membres de son organisation, ou normatif c'est-à-dire que l'individu reste chez son employeur parce qu'il s'y sent obligé ou parce qu'il a une dette morale. Aussi, ce lien peut être de continuité, signifiant ainsi qu'il peut perdre ses avantages sociaux en quittant l'entreprise : il reste dans l'entreprise parce qu'il n'a pas le choix. (*Ibid.*, p.98).

Dibble (1999, cité dans d'Amboise 2001, p.70) nomme dix raisons — qui ressortent de son étude auprès de 405 répondants âgés de 25 à 34 ans — pour lesquelles les employés quittent leur emploi :

- Le manque d'opportunités de carrière;
- Aucune occasion de promotion;
- Un emploi cul-de-sac;
- Une rémunération non équivalente aux compétences personnelles;
- La réception d'une meilleure offre d'un autre employeur;
- Une rémunération insuffisante pour vivre;
- Le désir d'expérimenter un autre type de travail;
- La monotonie du travail;
- Le peu d'appréciation de ses efforts;
- L'insuffisance de bénéfices majeurs.

Des études montrent également que, dans les PME, certaines pratiques favorisent la rétention des employés. Ce sont :

Enrichir les employés, améliorer le climat de travail, offrir une rémunération et des avantages sociaux concurrentiels, faciliter la conciliation travail-vie personnelle, favoriser le développement des individus et, finalement, reconnaître leur performance. (Fabi et Lacoursière, 2006, cités dans InfoPme, p.5)

Les compétences des employés sont aussi importantes dans le processus de rétention : « Le développement des compétences contribue également à soutenir le moral des employés et à accroître le désir de demeurer dans l'organisation » (Baldwin et Peters, 2001, cités dans Chrétien et al., 2009, p. 3). Enfin, ce qui favorise la diminution du roulement de personnel est l'introduction de nouvelles pratiques de travail comme l'indique la recherche de Morissette et Rosa (2003, cités dans Chrétien et al., 2009). De plus, leur étude montre aussi que « les organisations offrant de bonnes conditions de travail ont des taux de départ beaucoup plus faibles » (p.4).

2.2.3 Autres considérations sur l'attraction et la rétention

La recherche de Clarke (2001, citée dans d'Amboise, 2001) fait référence à la génération X qui est caractérisée par de fortes compétences en technologie et qui sont à la recherche d'employeurs exceptionnels où ils pourront obtenir des récompenses rapides en termes de postes (titres) et d'environnements culturels et variés. Selon cet auteur, le choix de se joindre ou d'y rester dépend d'un certain nombre de valeurs dont :

- Des organisations bien considérées et leaders dans le marché avec un fort sens de direction;
- Avec des pratiques de RH uniques et d'avant-garde qui apportent notoriété;
- L'emphase sur la formation technique et de carrière avec des opportunités claires d'avancement;
- Une culture et un environnement qui font une place prioritaire à l'innovation et à la créativité;
- L'utilisation de stratégies de compensation compétitives qui sont liées à la performance;
- Des plans de bénéfices conçus pour satisfaire les besoins des individus;
- Une culture ouverte et équitable qui favorise la diversité et le respect des différences individuelles. (p.57)

D'autres chercheurs constatent que « les travailleurs issus de l'immigration accordent une grande importance à l'équité dans le milieu de travail; la perception d'un

traitement injuste peut les inciter à quitter l'organisation » (Milliken et Martins, 1996, cités dans Chrétien et al., 2009, p. 4).

Selon Hom, Roberson et Hellis (2008, cités dans Chrétien et al., 2009, p.4) des caractéristiques personnelles selon le sexe peuvent influencer leur décision de quitter ou non leur emploi : « Leur étude montre que les femmes auraient plus tendance à quitter leur emploi que les hommes. Ce résultat pourrait être expliqué par le fait qu'elles occupent majoritairement des emplois précaires ». Par contre, pour d'autres chercheurs tels que Moynihan et Landuit (2008, cités dans *Ibid.*, 2009, p.4), les femmes ont moins de départs que les hommes dans la fonction publique parce que, selon eux, les femmes ont « un plus grand désir de servir la collectivité ».

2.2.3.1. Suggestions pour être attractif et retenir les employés

Voici maintenant quelques conseils qui doivent être considérés plus particulièrement pour être attractif et retenir les employés. Reginald de Lannoy (cité dans Chatain, 2007, p.2), donne dix conseils pour que les entreprises restent attractives :

- 1) Veillez à ce que votre entreprise ait une bonne image tant à l'extérieur (journées portes ouvertes, campagnes de communication, interventions dans les lycées, universités, écoles...) qu'à l'intérieur.
- 2) Élaborez des parcours d'accompagnement et de suivi sur plusieurs mois pour tout nouvel embauché : c'est le gage de réussite de son intégration.
- 3) Créez un esprit d'entraide et formez de véritables équipes.
- 4) Essayez de maîtriser le niveau de stress existant dans l'entreprise.
- 5) Offrez à vos collaborateurs des salaires de base compétitifs et un éventail de possibilités leur permettant d'améliorer l'équilibre vie professionnelle/vie privée.
- 6) Montrez que vous reconnaisssez le travail de chacun.
- 7) Veillez à offrir des possibilités d'évolution. L'entreprise doit bâtir avec ses salariés des parcours professionnels et développer leurs compétences.

- 8) Analysez le roulement du personnel : qui part et pourquoi?
- 9) Prenez le temps de discuter avec ceux qui vous quittent pour en tirer les leçons.
- 10) Calculez combien le départ et le remplacement d'un collaborateur coûtent à l'entreprise.

Selon le Groupement des chefs d'entreprise du Québec (2010, p.1), la rémunération directe ou indirecte peut avoir un impact sur l'attraction du personnel, mais cela n'est pas suffisant pour se démarquer. Ils considèrent six facteurs pouvant influencer la rétention du personnel :

- 1) Le contenu du poste (tâches et défis intéressants et stimulants).
- 2) Le développement de carrière (progression au sein de l'organisation).
- 3) La formation.
- 4) La reconnaissance des efforts et de la réussite.
- 5) L'attachement affectif (la fierté de l'employé envers l'organisation).
- 6) Le style de gestion (la relation avec le supérieur immédiat et l'attitude de ce dernier).

Toujours selon ce Groupement, les valeurs de l'entreprise telles que le respect, la fierté, l'honnêteté, l'écoute, la justice, le bonheur sont des valeurs importantes pour retenir les employés (*Ibid*, p.2). L'attraction et la rétention sont donc des éléments de GRH très importants. Toutes ces données permettent donc maintenant de préciser les objectifs ainsi que les hypothèses de notre recherche et les variables en jeu.

2.3 LE CADRE CONCEPTUEL

Beaucoup de modèles présentés dans ce travail définissent les principales pratiques de GRH sous des classifications différentes et, dans l'ensemble, on y retrouve la dotation, la rémunération, le recrutement, la sélection, la formation, la gestion de carrière. Cependant, le Tableau 21 présente le cadre conceptuel retenu dans cette

recherche à partir du modèle de St-Onge et al. (2009) parce que, parmi les pratiques de GRH énumérées (fig. 9) on y retrouve nommés les deux éléments qui font l'objet de cette recherche soit « l'attraction et la rétention » qui semblent être de nouveaux éléments dont les entreprises doivent tenir compte.

Tableau 21¹

Les cinq déterminants clés de l'attraction et de la rétention selon les employés

Attraction	Rétention
<ul style="list-style-type: none"> • Salaire compétitif • Vacances/congés • Avantages sociaux compétitifs • Défis au travail • Opportunités de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunités de carrière • Satisfactions à l'égard des décisions des dirigeants ayant trait au personnel • Conciliation travail-famille • Équité interne • Compréhension des cheminements de carrière

2.3.1 Les objectifs

La figure 13 comment l'acteur principal, c'est-à-dire l'entrepreneur-employeur, est en lien avec l'employé et avec le CEA. Le premier objectif est de montrer que l'employeur a mis en place les ces cinq pratiques de GRH qui rendent l'entreprise attractive et les cinq pratiques de GRH qui fidélisent ses employés. Est-ce qu'il est un employeur de choix? Selon St-Onge et al. (2009, p.86), « être un employeur de choix contribue sans nul doute à attirer des candidats; ceci est particulièrement vrai pour les petites et moyennes entreprises qui ne disposent pas de ressources financières aussi importantes que les grandes entreprises ».

¹ Tableau 4.1. Dans S. St-Onge et al. (2009), p.87.

Le deuxième objectif est de vérifier si le CEA subit l'influence de l'employeur de choix pour le recrutement des employés puisque son rôle est de recruter, sélectionner et placer les employés selon les besoins des employeurs ou inversement.

Le troisième objectif est de faire une analyse comparative de la gestion des producteurs agricoles entre les régions du Centre-du-Québec et de la Mauricie. Quelles sont les similitudes ou les différences dans leur gestion entrepreneuriale?

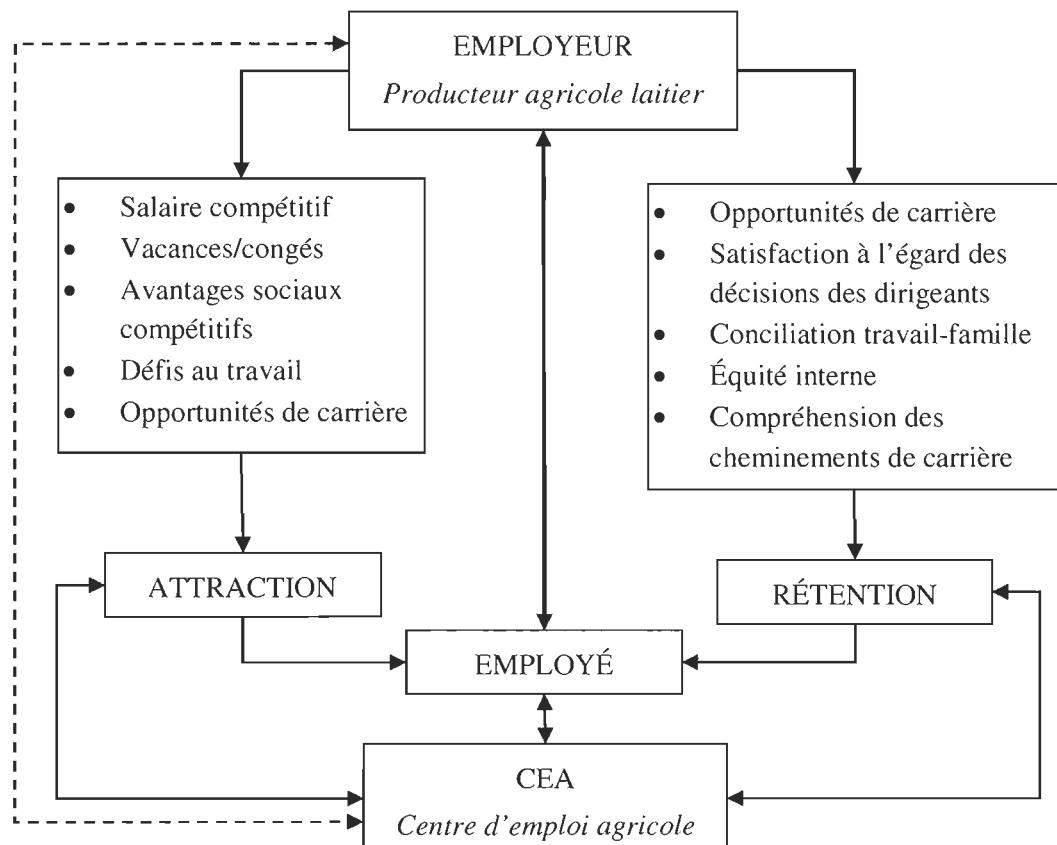


Figure 13 - Le cadre conceptuel retenu sur l'attraction et la rétention du personnel

2.3.2 Les hypothèses ou questions de recherche

On a vu combien la pénurie de main-d'œuvre était en croissance dans les productions laitières. Les hypothèses émises pour cette recherche sont :

- 1) Les critères d'attraction et de rétention sont des pratiques de GRH mises en place dans les productions familiales en production laitière.
- 2) Les critères d'attraction et de rétention affectent la pénurie de main-d'œuvre dans les productions agricoles laitières au Centre-du-Québec et en Mauricie.
- 3) La formation en GRH de l'employeur producteur-dirigeant peut avoir une influence sur l'attraction et la rétention des employés.
- 4) Le CEA peut jouer un rôle dans l'attraction des productions laitières.

2.3.3 Les variables

Quelles sont les variables en jeu? La Figure 14 montre les variables indépendantes (VI) qui sont les cinq déterminants d'attraction et de rétention des employés. En effet, c'est à partir de ces éléments de la GRH qu'il sera possible de vérifier les pratiques qui sont intégrées à l'entreprise.

Les variables indépendantes concernant l'attraction sont : le salaire compétitif, les vacances /congés, les avantages sociaux compétitifs, les défis au travail et les opportunités de carrière.

Les variables indépendantes concernant la rétention sont : les opportunités de carrière, la satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants, la conciliation travail/famille, l'équité interne, la compréhension des cheminements de carrière.

La variable dépendante (VD) est la pénurie de main-d'œuvre. Enfin, la variable modératrice (Mo), autre variable explicative dont on veut étudier l'effet sur la relation est la formation en gestion de l'employeur, parce qu'il est possible que sa formation en GRH soit reliée à l'attraction et à la rétention de ses employés.

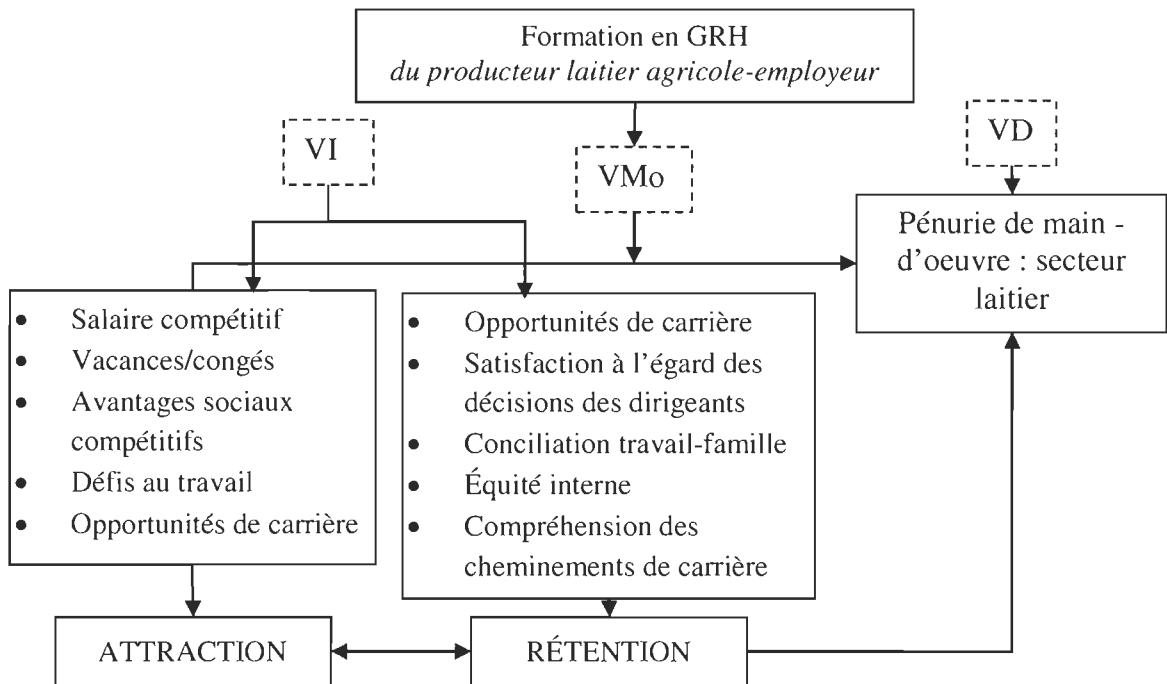


Figure 14 - Les variables indépendantes (VI), dépendante (VD) et modératrice (VMo)

Arrivés ainsi au terme de ce chapitre, nous allons présenter maintenant la méthodologie de cette recherche. Ce troisième chapitre explique comment cette recherche est effectuée et tente de répondre, entre autres, à ces questions : quels sont l'approche, l'échantillon et la méthode de collecte de données utilisés pour cette recherche?

CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE

La méthodologie peut être définie comme « une démarche générale structurée qui permet d'étudier un thème de recherche » déterminant ainsi l'approche qui sera utilisée pour « analyser, découvrir, décrypter un phénomène » (Rispal, 2002, p.26).

Dans le même sens, la méthodologie est un facteur structurant qui permet de réaliser un processus de recherche : « Une méthodologie pertinente permet d'accéder, d'enregistrer et d'analyser les situations à partir de représentations et d'observations » (Wacheux, 1996, p.19). Ou encore :

La méthodologie se construit pour répondre à un objet théorique précis et s'adapte aux spécificités des contextes étudiés. Cela se traduit, notamment, par une stratégie de recherche, opérationnalisée par une approche construite pour le terrain, la procédure de collecte des informations, et un ensemble de techniques de réduction et d'analyse des données. La méthodologie avive le processus de compréhension et d'explication. (Wacheux, 1996, p.19)

Il est donc question dans ce chapitre de présenter les divers éléments méthodologiques qui permettront de valider les hypothèses émises. Ces éléments ont trait à la stratégie de recherche, à la collecte des données et aux considérations éthiques générales favorisant la réalisation de cette recherche.

3.1 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE

3.1.1 Les domaines de recherche

Selon Lamoureux (1995, pp.34-35), « le premier objectif de la science est de comprendre la réalité » et de ce fait, le chercheur peut être motivé soit par la recherche

fondamentale, soit par la recherche appliquée. Dans la recherche fondamentale, « le chercheur est motivé par des préoccupations théoriques », alors que dans la recherche appliquée, « le chercheur est motivé par des préoccupations concrètes ». Cela signifie alors qu'il tente de proposer des plans d'action dans des situations problématiques réelles et de répondre aux besoins des personnes qui font appel à ses services.

Pour un autre auteur, il existerait quatre natures de la recherche : fondamentale, appliquée, expérimentale et de simulation. Une recherche de nature fondamentale « s'attaque à une certitude, un paradoxe ou une non-connaissance dans le champ ». Une recherche appliquée « met à l'épreuve, soit une conceptualisation théorique sur des contextes spécifiques, soit part d'une certaine réalité pour induire ou construire une explication théorique. [...] opposition traditionnelle entre induction et déduction ». Une recherche expérimentale « a pour objectif de construire en laboratoire les conditions d'une observation. Elle doit être contrôlable, reproductible et produire toujours les mêmes résultats ». Enfin, une recherche de simulation, souvent « assimilée à une technologie de projection de la réalité dans un modèle censé la mimer » représente malgré tout « une recherche au plein sens du terme » (Wacheux, 1996, p.156).

Il semble aussi que peu importe le type de recherche, qu'elle soit fondamentale ou appliquée, le but est de viser à réduire l'incertitude : « En connaissant mieux notre environnement, nous réduisons les risques que renferment de nouvelles situations, nous réduisons l'incertitude. » (Gauthier, 2003, p. 8).

À la lumière des auteurs ci-dessus, ce travail s'inscrit dans une démarche de recherche fondamentale parce que le chercheur s'appuie sur des recherches existantes dans son domaine d'étude, soit en Gestion des ressources humaines et plus

spécifiquement sur les pratiques d'attraction et de rétention dans les PME familiales agricoles en production laitière.

3.1.2 Les conceptions de la recherche

Les recherches ont donné lieu à des débats épistémologiques quant à l'objectivité des phénomènes étudiés, l'épistémologie étant l'étude critique d'une science. En effet, le chercheur tente de donner un sens à ce qu'il entreprend, à ce qu'il fait, et on ne peut pas dire qu'il est objectif d'une manière parfaite, étant un être humain imparfait. C'est ainsi que le chercheur doit être vigilant et être conscient, tout au long de sa recherche, de la dualité entre objectivité et subjectivité. D'une part, l'approche philosophique nommée positivisme « alimente la conception objective de la recherche » et doit répondre à trois critères soit la vérifiabilité (étudier les faits de manière directe), l'explicabilité et enfin, la quantification (les données doivent être exprimées sous forme mathématique) (Lamoureux, 1995, p.37).

D'autre part, toujours selon cette auteure, l'approche postpositiviste ou relativisme soutient une conception subjective de la recherche en s'appuyant sur cinq raisons : une théorie implicite (la collecte des données n'est jamais neutre et objective), l'influence des valeurs (il ne peut y avoir de recherche absolument indépendante des valeurs du chercheur), la complexité des phénomènes (qui peuvent empêcher certains faits d'être immédiatement observables et mesurables de façon objective), l'influence de variables (les phénomènes humains se modifient en fonction du temps et du contexte) et finalement, le sens personnel (les personnes agissent selon leur vérité intérieure et on ne peut réduire leur vérité à des mesures mathématiques).

Ainsi, le chercheur qui adopte une conception objective aura tendance à mener une recherche quantitative alors que celui qui choisit une conception subjective de la réalité le conduit à faire une recherche qualitative. La recherche qui est entreprise ici sur la faiblesse d'attraction et de rétention des producteurs agricoles laitiers en lien avec la pénurie d'emploi dans ce secteur particulier au Centre-du-Québec et en Mauricie est une recherche qualitative. Sur ce point, nous nous appuyons sur la pensée de Mukamurera, Lacourse et Couturier (2006) qui mentionnent que :

La recherche qualitative a longtemps été la cible de critiques, lui reprochant de manquer d'objectivité, de validité, voire de scientificité. Aujourd'hui, si ce type de recherche semble mieux se positionner sur l'échiquier de la recherche scientifique tant dans le cadre des recherches subventionnées, commanditées ou institutionnelles, c'est qu'elle a connu, au fil des ans, des développements notables qui lui ont permis de se positionner plus clairement et d'asseoir sa pertinence quant à ses fondements, ses *designs* et ses procédures systématiques. (p.110)

3.1.3 La recherche qualitative : définitions

Afin de mieux comprendre ce qu'est la recherche qualitative, les définitions qui sont présentées ci-dessous ne sont qu'un pâle reflet des divergences ou similitudes qui existent entre les auteurs. Ce sont celles qui nous paraissent les plus reconnues et le plus souvent citées dans la littérature.

La recherche qualitative « désigne la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites, et le comportement observable des personnes » (Taylor et Bogdan, 1984, p.5).

La recherche qualitative n'exclut pas les chiffres ni les statistiques, mais « elle se concentre plutôt sur l'analyse de processus sociaux, sur le sens que les personnes et

les collectivités donnent à l'action, sur la vie quotidienne, sur la construction de la réalité sociale » (Deslauriers, 1991, p.6; Strauss et Corbin, 1990).

La recherche qualitative « se définit essentiellement par le fait que les données de la recherche ne sont pas numériques; ce sont des caractéristiques qu'il s'agit de regrouper selon des critères de classification (ex. : commentaires, choix vestimentaires, chansons enfantines) » (Lamoureux, 1995, p.39, 40-41). En effet, pour cette auteure, afin de bien s'assurer qu'on est dans un type de recherche qualitative, des caractéristiques peuvent être regroupées en huit thèmes : le point de départ (les faits recueillis par le chercheur lui permettent d'induire des relations jusqu'alors ignorées et éventuellement de proposer une ou des hypothèses de recherche); le but (la recherche qualitative conçoit la réalité comme un tout; exploration du phénomène étudié); le plan de recherche (il s'établit à mesure que la recherche avance); le choix des participants (le chercheur ne forme pas un échantillon de participants représentatifs de la population; il choisit plutôt certaines personnes de façon délibérée, en fonction de ce qu'il veut explorer; il peut choisir des déviants et des marginaux que la recherche quantitative aurait écartés); la relation entre le chercheur et les participants (ils sont en interaction continue); la collecte et l'analyse des données (malgré qu'il tende toujours vers la plus grande objectivité possible, le chercheur doit laisser place à une certaine subjectivité; il se laisse guider par ses intuitions, ses impressions et ses jugements fournissant ainsi des descriptions personnelles sous forme de remarques, d'annotations, de questionnements qui constituent des mesures qualitatives); la portée des résultats (le chercheur doit être très prudent, car le but ultime de ce type de recherche n'est pas d'obtenir des connaissances généralisables, mais plutôt de dégager un ensemble de connaissances spécifiques par rapport au phénomène étudié); et enfin, le rôle de l'intuition (la recherche qualitative reconnaît le rôle de l'intuition comme une source de connaissance légitime).

Pour d'autres auteurs, la recherche qualitative tient compte de la réalité existante et reconnaît la subjectivité du chercheur :

S'inscrivant dans un paradigme plutôt compréhensif, dit aussi interprétatif ou holistique, la recherche qualitative conçoit différemment son objet et poursuit des visées bien différentes. Elle considère la réalité comme une construction humaine, reconnaît la subjectivité comme étant au cœur de la vie sociale et conçoit son objet en terme d'action-signification des acteurs. (Mukamurera et al., 2006, p.10)

Ainsi, la stratégie de recherche utilisée dans ce mémoire s'inscrit dans une approche de recherche qualitative qui est de plus en plus reconnue par la communauté scientifique (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1997)¹. Cette approche est à la fois de nature exploratoire et descriptive. D'une part exploratoire, parce qu'il existe peu de données dans les entreprises familiales agricoles en production laitière. D'autre part descriptive, parce que les données recueillies permettent « des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. » (Miles et Huberman, 2003, p.11). Enfin, parmi les méthodes de recherche exploratoire qui sont « l'histoire de vie, l'étude de cas, l'observation et la méthode historique » (Lamoureux, 1995, p. 65), cette recherche s'appuie sur l'étude de cas qui est définie maintenant.

3.1.4 L'étude de cas

D'après Wacheux (1996, p.89), « la méthode des cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle » tandis que pour Rispal (2002, p.50), l'étude de cas peut être définitivement considérée « comme une stratégie de recherche qualitative distincte ». On peut distinguer trois sortes d'études de cas : exploratoire (peu de données empiriques et théoriques); descriptive (précision des détails et des informations qui

¹ L'Association pour la recherche qualitative (ARQ) a été fondée en 1985 par Jean-Marie Van der Maren.

peuvent servir à la recherche) et explicative afin de faire émerger les liens de causalité qui composent le phénomène (Yin, 1994). Ce qui distingue l'étude de cas exploratoire c'est que « l'attitude du chercheur est critique dans l'observation du phénomène, en raison de la proximité avec les acteurs » (Wacheux, 1996, p.93).

Les objectifs possibles de l'étude de cas sont variés. Cela peut être de percevoir avec sensibilité et intelligence une situation et d'en donner une représentation (par ex., Une typologie, une figure); de pouvoir faire une analyse d'un processus (par ex., Analyser la prise de décision dans un groupe ou une entreprise); et finalement de pouvoir mettre en relief des liens de cause à effet récursifs (Wacheux, 1996).

D'après Paillé (2007, p. 146), l'étude de cas est « une forme d'enquête (socio-pédagogique) ou d'investigation (psycho-pédagogique) portant sur un seul nombre de cas, parfois sur un seul cas ». Cependant, comme le dit Gauthier (1992), l'étude de cas multiples permet de décrire des événements :

Elle a l'avantage, par rapport à l'étude de cas, de ne pas se fier à un seul sujet qui peut être non représentatif. [...] Par contre, comme elle requiert plus d'efforts distribués sur plusieurs individus, la structure descriptive à cas multiples ne peut décrire en profondeur chaque situation. (p.170)

À partir de tous ces auteurs, l'étude de cas privilégiée dans cette recherche est celle des cas multiples puisque l'objectif de la recherche est de rencontrer des employeurs d'entreprises familiales agricoles en production laitière ainsi que leurs employés. Le partage de leur expérience au sein de l'entreprise en tant qu'employeur et employé est une source d'informations unique et privilégiée qui nous permettra de comprendre le processus d'attraction et de rétention au sein de ces entreprises.

3.2 LA COLLECTE DES DONNÉES : LES OUTILS

3.2.1 L'échantillon

En se préparant à la recherche, on pense nécessairement à sélectionner des personnes, mais le mot échantillon peut prendre une double signification comme cet extrait le mentionne :

Le mot échantillon peut prendre une double signification. Au sens strict ou opérationnel, il désigne exclusivement le résultat d'une démarche visant à prélever une partie d'un tout bien déterminé; au sens large, il désigne le résultat de n'importe quelle opération visant à constituer le corpus empirique d'une recherche. C'est dans ce second sens qu'il faut l'entendre ici. Ainsi comprise, la notion d'échantillon concerne autant les grandes enquêtes par questionnaire que les recherches portant sur un seul individu. (Pires, 1997, p.7)

On peut donc considérer que notre échantillon de quatre producteurs et de cinq employés à plein temps correspond à cette définition. De plus, notre mode d'échantillonnage est non probabiliste ou de convenance, car le choix des participants dépend du chercheur, donc moi-même. Par conséquent, on ne peut pas estimer la marge d'erreur et on risque d'avoir un échantillon biaisé :

Il est impossible, au moment de l'analyse des données, d'estimer la marge d'erreur des résultats obtenus par l'échantillon. Par conséquent, le chercheur ne peut évaluer jusqu'à quel point les résultats obtenus sont généralisables à la population visée par la recherche : risque de former un échantillon biaisé. (Lamoureaux, 1995, p.204)

Finalement, cet échantillonnage convient bien pour notre recherche, malgré le fait qu'on ne puisse préciser l'erreur d'échantillonnage :

Les techniques non probabilistes offrent l'avantage de ne pas heurter le bon sens [...] Répétons ce qu'on dit à leur sujet, à savoir qu'elles sont peu coûteuses, rapides, faciles à appliquer, mais qu'on ne peut préciser l'erreur d'échantillonnage. (Beaud, 1987, pp.182-183).

3.2.1.1 Les critères d'échantillon retenus

À partir de tout ce qui a été dit précédemment, l'échantillon non probabiliste de cette recherche a été choisi. Les participants retenus correspondent ainsi aux critères de sélection déterminés :

- Taille de l'entreprise : non important;
- Entrepreneurs agricoles en production laitière : deux (2) par région choisie soit au Centre-du-Québec et en Mauricie;
- Employés : un ou deux employés (1 ou 2) non apparentés, qui travaillent à plein temps dans chacune des entreprises sélectionnées.

Ainsi, sont exclus de cette recherche, les producteurs agricoles qui sont intéressés à participer à cette recherche pour eux-mêmes, mais dont on ne pourrait pas interviewer leurs employés à plein temps.

3.2.1.2 Procédure d'échantillonnage

Afin de recruter les participants, une lettre explicative de cette recherche été envoyée par courrier électronique auprès des personnes qui sont directement en contact avec les producteurs laitiers ou à partir de mes contacts personnels en tant que formatrice et consultante dans les transferts d'entreprise¹. Les personnes contactées dans les régions du Centre-du-Québec et de la Mauricie respectivement sont : le réseau AgriConseils, le CEA, les agronomes, le MAPAQ, et l'UPA dont leur rôle respectif a été présenté au chapitre premier de ce mémoire.

De plus, nous avons eu recours également à la méthode « boule de neige » qui consiste à demander aux producteurs retenus s'ils ne connaîtraient pas d'autres

¹ Lettre de recrutement aux différents réseaux présentée à l'Annexe H.

producteurs répondant aux critères de sélection préalablement mentionnés et susceptibles d'accepter de participer à cette recherche¹.

3.2.1.3 Le choix des participants

Huberman et Miles (1991) mentionnent que « les chercheurs qualitatifs travaillent habituellement avec des échantillons plus petits de personnes, dans moins de milieux pris globalement que ne le font les chercheurs travaillant par enquêtes ou sondages » (p. 62). Ainsi, notre échantillon n'a pas besoin d'être très grand pour qu'il soit représentatif, c'est pourquoi nous avons sélectionné deux producteurs laitiers au Centre-du-Québec et deux en Mauricie. Il en est de même pour leurs employés respectifs. Soit un ou deux par entreprise, selon les possibilités. Après avoir envoyé la lettre à différentes sources possibles tel que mentionné précédemment, nous avons pris contact téléphonique avec les producteurs qui nous ont été référés.

Dans un premier temps, nous avons pris le temps d'informer les futurs participants sur le but de la recherche et la confidentialité des données. Nous avons envoyé par courriel une information plus complète aux producteurs qui nous le demandaient². Lorsque les producteurs laitiers sélectionnés acceptaient de participer à la recherche en connaissance de cause et dans le respect de la confidentialité, nous les rappelions une semaine plus tard pour fixer les heures des entretiens non-directifs s'il n'était pas possible de le faire immédiatement.

Enfin, dans un deuxième temps et au besoin, nous rappelions l'employeur-producteur laitier pour fixer l'heure et le jour de l'entretien non-directif, pour lui et son

¹ Notes de cours, *l'échantillonnage*. Dans Normand Pettersen (2003), cours GAE-6002, UQTR.

² Modèle de la lettre aux employeurs et aux employés à l'Annexe H.

ou ses employés. Les employeurs ont été à cet égard très coopératifs et ont fait en sorte que ces entretiens se fassent durant la même journée, l'un après l'autre en général dans trois productions. Dans une seule production (prod.3), deux employés ont été interviewés deux semaines après l'entretien avec le producteur.

3.2.2 L'entretien non-directif

Dans la revue de littérature, il est de mise de désigner l'entrevue comme « structurée, semi-structurée et non-structurée » (Lamoureux, 1995, p.168) ou encore non-dirigée. Cette dernière appellation peut faire penser que l'entrevue est laissée sans direction, c'est pourquoi le terme « entretien non-directif » dont Carl Rogers est l'auteur, grâce à sa méthode de psychothérapie non-directive (*counseling*) centrée sur le client, est le terme qui est retenu dans cette recherche (Daunais, 1987, p.252).

L'entretien non-directif se distingue du questionnaire en ce sens qu'il établit avec les personnes interviewées une interaction (Lamoureux, 1995). Étant donné, la diversité des personnes interviewées en termes de traits de personnalité, valeurs, besoins, etc., et de genre (homme ou femme), il ne peut y avoir d'uniformité entre les participants parce que l'interviewé (dans cette recherche : employeurs et employés) exprime ses pensées et les communique d'une manière individuelle et unique. Habituellement, c'est un face à face entre l'intervieweur et l'interviewé qui « s'apparente à une relation interpersonnelle dans laquelle la première impression joue un rôle important » (*Ibid.*, p.168). Ainsi, la relation interpersonnelle entre le chercheur intervieweur et l'interviewé est très importante :

En somme, décider de faire usage de l'entretien, c'est primordialement choisir d'entrer en contact direct et personnel avec des sujets pour obtenir des données de recherche. C'est considérer qu'il est plus pertinent d'interpeller les individus eux-mêmes que d'observer leur conduite et leur rendement à certaines tâches ou d'obtenir une auto-

évaluation à l'aide de divers questionnaires. C'est privilégier le médium de la relation interpersonnelle. (Gauthier, 2003, p.251)

Enfin, on peut se demander quels sont les avantages et les inconvénients de l'entretien non-directif. Le premier avantage est une stimulation de la motivation des répondants qui, par conséquent assure un haut taux de réponse. Le deuxième est la faculté de l'intervieweur de percevoir des signes non-verbaux d'incompréhension, de réticence, de surprise ou de malaise (l'intervieweur peut alors répéter la question, rassurer l'interviewé, démontrer la pertinence de la question ou réaffirmer l'importance de fournir des réponses franches). Les inconvénients sont au nombre de trois soit : le coût très élevé à cause, notamment du temps requis pour l'entretien; les différences entre les intervieweurs s'il y en a plus d'un (ce qui n'est pas notre cas dans cette recherche) et enfin, le phénomène de la désirabilité sociale. (Lamoureux, 1995, pp. 168-169)

Finalement, l'entretien non-directif n'exige pas de préparation particulière, mais doit quand même être préparé à partir des objectifs de recherche. Ce guide d'entrevue assure une certaine rigueur à l'entretien et favorise aussi la maîtrise de l'entrevue. Les questions ouvertes permettent de laisser libre cours à l'interviewé de partager son point de vue contrairement aux questions fermées. Cependant, l'efficacité de l'entretien non-directif repose autant, sinon davantage, sur les qualités humaines et relationnelles que sur la compétence scientifique de l'intervieweur » (Gauthier, 2003, p.254).

3.2.2.1 *Le matériel*

Une enregistreuse numérique aux fins de recueil des données a été utilisée et posée entre l'intervieweur et l'interviewé, et ce pour chacun des employeurs comme pour leurs employés respectifs. Cela permet de conserver les données et de pouvoir les

retranscrire dans leur intégralité. Et pour que l'entrevue se déroule dans les meilleures conditions possibles, nous avons vérifié auparavant la fiabilité de l'enregistreuse et de sa performance par la qualité du son enregistré.

3.2.2.2 Le guide d'entretien non-directif

Comme nous venons de le mentionner auparavant, le guide d'entrevue a servi dans tous les entretiens non-directifs, afin d'avoir une certaine homogénéité et la même rigueur dans notre démarche. Nous avons utilisé un guide d'entretien non-directif pour les employeurs et un guide semblable (dans la forme), mais différent (dans le contenu des questions) pour les employés. Ce guide est divisé en trois parties afin d'avoir le plus d'informations possible et de compléter ainsi notre recherche¹. La première partie cherche à connaître l'entreprise et son secteur d'activités. La deuxième partie correspond davantage aux questions concernant l'attraction et la rétention du personnel (les questions s'adressant aux employés étant adaptées en conséquence). Et finalement, la troisième partie demande aux participants de compléter ou de rajouter des informations qui auraient pu être oubliées durant l'entretien.

3.2.2.3 Déroulement de l'entretien non-directif

Les entretiens non-directifs pour les producteurs et les employés se sont déroulés dans la même journée pour trois productions sur quatre, les producteurs étant interviewés les premiers. En effet, dans une seule production (prod.3) les entretiens avec les employés se sont déroulés quinze jours plus tard. La durée des entrevues a été fixée à 1 h pour le producteur-employeur et à 45 minutes pour l'employé². Ces durées ont varié naturellement selon les participants. Le lieu fixé était une salle de réunion située dans l'entreprise ou une salle annexée à la maison du propriétaire-dirigeant. C'est ainsi que

¹ Le guide d'entretien pour les producteurs et pour les employés est à l'Annexe I.

² La durée des entretiens est indiquée en début des résumés à l'Annexe J.

nous avons privilégié certains détails non négligeables qui sont soulignés par Lamoureux (1995) et Wacheux (1996) tels que : la manière dont la recherche est présentée (mettant les participants dans un état d'ouverture ou de fermeture); le lieu (doit être propice aux confidences, aéré et bien éclairé); la longueur (si c'est trop long, cela peut décourager ou fatiguer les participants et affecter la qualité des réponses). Enfin, nous nous sommes assurés que les participants soient seuls et ne soient pas dérangés ou déconcentrées par d'autres personnes, ou par des appels téléphoniques. À cet effet, mentionnons que les producteurs ont été très coopératifs et ont permis de faire cette recherche dans les meilleures conditions possible et que l'ensemble de ces détails a été respecté.

Une fois les salutations d'usage terminées, l'enregistreuse a été placée dans une distance raisonnable et un essai du son a été effectué. Par la suite, notre guide d'entretien a permis d'avoir une ligne de conduite du début à la fin. On a rappelé le sens de la recherche, la confidentialité, et on s'est assuré que leur consentement à cette recherche était libre et sans contrainte d'aucune sorte. En effet, avant l'entrevue, les règles générales à suivre sont : « De traiter les interviewés sur un pied d'égalité avec lui-même; de les assurer de la confidentialité des propos tenus; d'établir avec eux un climat de confiance ». (Lamoureux, 1995, p.170). Aussi, selon cette auteure, les règles générales à suivre pendant l'entrevue sont : « De ne jamais donner d'indices qui peuvent suggérer une réponse particulière; d'encourager la personne à en dire davantage et de revenir à une question ultérieurement si l'interviewé ne peut y répondre immédiatement ou se sent mal à l'aise d'y répondre ». Quant à la fin de l'entrevue, nous avons remercié le participant pour sa confiance à notre égard, et avons pris ses coordonnées dans le cas où il aimeraient recevoir les résultats de notre recherche.

Il faut souligner que lors de l'enregistrement d'un employé contractuel étranger nous avons eu recours à une traductrice. C'est une personne faisant partie de la direction de l'entreprise, qui traduisait mes questions et les réponses. À plusieurs reprises, j'ai vérifié que l'employé se sentait libre dans ses réponses... Il s'exprime trop peu en français, mais comme il comprend un peu le français, je reposais la question au besoin pour m'assurer qu'il m'avait bien compris, ou bien je reposais la même question afin d'être sûre d'avoir les informations souhaitées. L'entretien s'est donc déroulé avec rigueur et en évitant des interprétations qui auraient pu nuire à la recherche.

En outre, il faut également souligner l'importance de certaines prédispositions du chercheur ou de l'interviewé qui peuvent modifier les données de la recherche et dont on a tenu compte. Par exemple, l'interviewé peut se montrer vraiment intéressé ou simplement indifférent et cela va avoir une répercussion sur ses réponses. Aussi, il peut vouloir désirer de bien paraître, de « vouloir plaire et être approuvé, ou se présenter sous un jour favorable, provoquant le phénomène de la désirabilité sociale » (Lamoureux, 1995, p.171). De la même façon, l'intervieweur peut se créer des attentes par rapport aux personnes interviewées ou encore ne pas être à l'aise devant certaines personnes où à l'endroit fixé pour l'entretien non-directif. Ainsi, en étant plus conscient de ces prédispositions de l'intervieweur et de l'interviewé, nous avons donc pris un plus grand soin à la préparation de nos entretiens.

Malgré toute cette préparation à l'entretien non-directif, la réflexion de Beaud (1996) nous interpelle :

Or l'intervieweur peut réaliser de très bons entretiens approfondis (sur le plan des résultats de la recherche) en étant maladroit, en faisant des «gaffes», en se trompant sur le moment, ou en se montrant parfois trop dirigiste ou interventionniste. Les « bons » entretiens sont moins liés à des qualités techniques « abstraites » qu'à la capacité de l'enquêteur à susciter et à obtenir — même maladroitement, même en transgressant

les consignes « techniques » — la confiance de l'enquêté qui, seule, conduira au recueil d'un matériau suffisamment riche pour être interprété. (p.244)

En résumé, dans cette recherche, il a été très important de créer une relation de confiance avec tous les participants et de tenir compte de tous ces éléments qui entourent le déroulement de l'entretien non-directif parce qu'il permet l'expression d'une information qu'il ne serait pas possible d'obtenir avec d'autres méthodes : « Cette méthode procure donc des conditions privilégiées pour la découverte de ce qu'un sujet pense et ressent en tant qu'individu et en tant que représentant du groupe dont il fait partie » (Daunais, 1987, p.273).

3.2.3 La collecte, le traitement et l'analyse des données

Une fois les données enregistrées, la transcription de ces données demeure importante et « prend certes du temps, mais c'est du temps bien dépensé; les mots de l'interviewé sont ainsi conservés pour être analysés et réanalysés autant qu'il sera nécessaire » (Jones, 2000, p. 145). À partir de ces verbatim, il était nécessaire de faire des analyses de sens qui « sont la finalité de beaucoup de recherches qualitatives » (Wacheux, 1996, p.233). Ainsi, nous avons procédé à une analyse après la transcription de chaque interview (du producteur ou de l'employé) afin de dégager les informations pertinentes en regard de nos hypothèses. Cela s'est fait en deux phases telles que mentionnées par Lamoureux (1995, p.237) soit : en regroupant les informations semblables et en classant les informations jugées pertinentes tout en dégageant des thèmes et des sous-thèmes au besoin. En effet, en procédant de cette manière, cela nous a permis de comprendre la réalité vécue par les participants à cette recherche. Par la suite, à partir des thèmes dégagés des verbatim, il était nécessaire de faire des résumés de chacun de ces entretiens tout en conservant la confidentialité des participants¹. Dans

¹ Les résumés des entretiens non-directifs des producteurs à l'annexe J.

ces résumés, on a donc présenté des extraits qui paraissent les plus pertinents et qui sont suivis de codes tels prod.1 ou empl.1 pour les extraits du producteur et de l'employé de la première production laitière et pareillement pour les autres. Cela dans le but de protéger la confidentialité des participants. Ainsi, à partir de ces résumés des entretiens non directifs, il a été possible d'établir nos résultats présentés dans le chapitre suivant.

3.3 LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES GÉNÉRALES

Des considérations éthiques générales doivent être constamment en tête de tout chercheur et sont sous son entière responsabilité. En effet, celui-ci doit élaborer un projet de qualité, se préoccuper des enjeux, peser les coûts sociaux et assurer la rigueur méthodologique de sa recherche (Lamoureux, 1995). Nous croyons avoir tenu compte de ces recommandations pour cette recherche.

En effet, nous avons mis à jour nos connaissances pour que cette recherche constitue un avancement en regard des connaissances actuelles sur les productions agricoles en production laitière. Nous n'avons pas accepté de commanditaires qui pourraient diffuser nos résultats de façon restreinte et partielle et priveraient « le monde scientifique et l'ensemble de la population d'une connaissance juste et impartiale du phénomène étudié » (*Ibid.*, 1995, p.47).

Nous nous sommes préoccupés des enjeux dès le commencement de cette recherche parce que nous ne la faisons pas simplement pour satisfaire notre curiosité, mais nous sommes conscients que « les résultats de cette recherche doivent avoir une certaine importance pour la société ou pour certains de ses membres » (*Ibid.*, p.47).

Aussi, nous avons dû faire face à deux droits fondamentaux qui sont d'une part, « celui qu'à la société d'augmenter son savoir » et d'autre part « celui qu'à le participant de voir sa dignité et ses droits individuels respectés » (*Ibid.*, p.47). La pertinence de cette recherche a été démontrée auprès du comité d'éthique de l'Université du Québec à Trois-Rivières qui a donné l'autorisation nécessaire pour entreprendre les entretiens non-directifs auprès des producteurs agricoles en production laitière et leurs employés respectifs.

Enfin nous avons pris en compte un certain nombre de normes définies telles que :

- Éviter toute forme de discrimination dans la sélection des participants;
- Traiter de façon complète et objective les données obtenues;
- Reconnaître la portée limitée de ses interprétations;
- Respecter les droits d'auteur et de propriété intellectuelle. (*Ibid.*, p.48),

Finalement, cette auteure mentionne aussi le fait que publier ses résultats pour les rendre accessibles à la communauté et les soumettre à la critique de ses collègues est une norme importante dont le chercheur doit tenir compte, cependant nous ne sommes pas en mesure actuellement de dire si cette recherche sera publiée. Par contre, nous pouvons dire, au terme de cette démarche méthodologique, que nous avons développé une attitude rigoureuse dans la préparation, la collecte ainsi que l'analyse des données et que nous avons tenu compte des règles d'éthique générales en recherche

CHAPITRE 4 – RÉSULTATS

Le chapitre qui suit présente les résultats des entretiens non-directifs des producteurs d'entreprises agricoles laitières qui sont suivis des entretiens non-directifs des employés, tout en tenant compte des critères d'attraction et de rétention présentés auparavant dans ce texte (Fig.13). De plus, comme cette recherche tend à vérifier si les employeurs et les employés agricoles en production laitière ont utilisé le CEA pour attirer du personnel ou pour trouver un emploi dans les productions laitières agricoles, peut-être que les résultats vont nous donner des éléments de réponse. Auparavant, nous commençons par le profil des quatre entreprises qui ont accepté de participer à cette recherche dont deux sont dans la région du Centre-du-Québec et deux en Mauricie.

4.1 SELON LES PRODUCTEURS

4.1.1 Le profil des productions familiales agricoles laitières

Le Tableau (22) montre les caractéristiques différentes de ces productions laitières en termes de quota, du nombre de bêtes et du nombre d'employés y travaillant. On remarque une différence notable du nombre total de bêtes. Les deux productions en Mauricie ont un troupeau de 40 (prod.1) et 100 (prod.2) vaches en lactation alors que les deux productions du Centre-du-Québec (CDQ)¹ en ont 700 (prod.3) et 65 (prod.4) environ. Leur quota² est de 46-47 kg/jr et de 105 kg/jr dans les productions 1 et 2 et de 670kg/jr et de 66 kg/jr dans les productions 3 et 4 respectivement. Dans les quatre productions, la comptabilité est le plus souvent gérée par leurs épouses, co-propriétaires de l'entreprise, mais, de plus en plus, les producteurs s'entourent de conseillers

¹ À partir de ce point, l'abréviation CDQ est utilisée.

².Quota : le volume de lait, exprimé en kilogrammes de matière grasse par jour et incluant 2 décimales après la virgule, qu'un producteur peut produire au Québec ou mettre en marché dans le commerce intraprovincial, interprovincial et d'exportation.

financiers, de comptables et autres intervenants qui les aident à rentabiliser leur entreprise.

Tableau 22
Le profil des productions familiales agricoles laitières

	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC	
	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.4
Propriétaire de l'entreprise	1991	1970	1974	1986
Nombre de bêtes total	85	120	1300	140
Nombres de bêtes en lactation	40	100	700	65
Quota de lait	46-47 kg/j	105 kg/j	670 kg/j	66 kg/jr
Terres cultivables	185 hectares	607 hectares	800 hectares	210 hectares
En processus de transfert	Non	Oui	Oui	Non
La relève travaillant à plein temps sur l'entreprise	Non	Oui	Oui	Non
Gestion des champs	1			
Gestion du troupeau	1	1		
Total d'employés	3	3	15-18	
Employé à plein temps à l'alimentation du troupeau	-	-	1	1
Employés à plein temps à la traite	-	1	10	-
Employés à plein temps à la gestion complète du troupeau (alimentation, traite, entretien, etc.)	1		-	1
Employés à temps partiel pour la traite	1	-	-	
Employés saisonniers pour le travail des champs	1	1	5	2
Employés à plein temps pour la gestion des champs et de l'équipement	-	1	-	1 ou 2 stagiaires durant l'été

En ce qui concerne la première entreprise, précisons qu'un employé à plein temps est responsable de la gestion du troupeau, et deux autres employés sont engagés :

l'un à temps partiel et l'autre saisonnier. Celui qui est engagé à temps partiel pour la traite c'est par mesure de sécurité. En effet :

Un employé à temps partiel vient 1 journée par semaine faire une traite. Lui c'est du côté plus sécurité, c'est-à-dire que s'il arrivait quelque chose à mon autre employé à temps plein ou à moi-même, je sais que j'ai quelqu'un que je connais et qui connaît l'entreprise, qui sait comment ça fonctionne surtout pour la traite. (prod.1)

Quant à l'employé saisonnier, il est engagé pour les grands travaux durant l'été ou au besoin : « *Lui, c'est durant les gros travaux, lui, c'est surtout côté tracteur, travaux dans les champs, tout ça. Il est tout le temps là quand on a un rush¹, pour venir nous donner un coup de main* » (prod.1).

Pour un autre producteur en processus de transfert, ce producteur a toujours eu des employés, et ce, même avant que les enfants soient en âge de prendre des responsabilités au sein de l'entreprise. Cependant, au début, les employés étaient davantage saisonniers, surtout durant le temps des travaux des champs, l'été. Aujourd'hui, en plus de ces deux enfants qui travaillent à plein temps et qui gèrent, l'un le troupeau et l'autre les champs, mentionnons que pour sa partie de production laitière il y a une employée à plein temps pour la traite des vaches, un employé gestionnaire des champs et de l'équipement et un employé saisonnier. Les employés dédiés à la porcherie ne sont pas indiqués dans le tableau précédent (prod.2).

Dans une autre production, une dizaine d'employés étrangers contractuels travaillent à la traite tandis qu'une seule personne est spécifiquement habilité à l'alimentation des animaux :

¹ Anglicisme utilisé dans le langage populaire pour indiquer un surplus de travail.

On a 10 employés dans l'étable, puis dans les champs, 5 employés durant l'été pis une autre personne à l'alimentation, c'est à part des membres de la famille, des propriétaires. Ça veut dire qu'on est toujours entre 15 et 18 personnes à partir du premier mai jusqu'au 30 novembre à peu près. Quand les champs sont terminés, il y a moins de personnes (prod.3)

Enfin, dans la prod.4, le producteur engage un employé à plein temps et deux à temps partiel et il engage aussi des stagiaires québécois ou étrangers à partir du mois de mai. Ces stagiaires participent à tous les travaux de la production pour une période de deux à trois mois : « *C'est souvent des stages qui sont de 3 semaines pouvant aller à 2 mois et demi, 3 mois* ». En 2011, les stagiaires étaient de France ou de Suisse.

4.1.2 Les critères d'attraction

Ces critères sont au nombre de cinq : le salaire compétitif, les vacances/congés, les avantages sociaux compétitifs, les défis au travail, les opportunités de carrière.

4.1.2.1 Le salaire compétitif

Dans le Tableau (23), on peut remarquer que les employeurs offrent des salaires sensiblement équivalents selon le temps de travail offert sur l'entreprise. Dans une production, l'employé à plein temps travaille généralement 45 heures par semaine (prod.1). Lorsqu'il travaille davantage, son temps est accumulé et payé en temps supplémentaire ou remis en temps de congé, ou l'employé peut travailler une semaine de 40 h. Cela dépend donc des besoins de l'entreprise :

On accumule les heures c'est-à-dire pour une semaine de 50 heures, il est payé pour 45 h, mais on met 5 heures en banque, on essaye d'équilibrer cela à la fin de l'année. À l'occasion, ça nous le permet pas, donc on y repaye ses heures supplémentaires. Sinon, l'employé reprend son temps. (prod.1)

Tableau 23
Le salaire compétitif et les heures travaillées selon les producteurs

Critère	MAURICIE	CENTRE-DU-QUÉBEC		
Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.4	
Salaire *	13,65 \$	≥ 20 \$	≥ 12 \$	15 \$
Temps travaillé (Moyenne)	45 h	40 h	50-70 h	45 h

Dans une production, un employé travaille dans l'entreprise depuis plus de vingt ans. Il a commencé à la traite des vaches et il est maintenant, et ce depuis plusieurs années, responsable de la gestion des champs, de l'équipement et de la machinerie. Il a un salaire supérieur à 20 \$ et travaille 40 heures par semaine, et un peu plus durant l'été (prod.2). De plus, à titre d'information, ce producteur nous a donné des informations sur une employée qui s'occupe de la traite des vaches avec son fils responsable de la gestion du troupeau. Elle travaille moins de temps (30 h) parce qu'elle ne veut pas avoir d'autres tâches sur l'entreprise, comme travailler aux champs, conduire des tracteurs ou réparer la machinerie. C'est une entente avec le producteur. En fait, cela fait peu de temps qu'elle a été engagée : « *C'est une dame qui travaille pour la production laitière, ça fait 2 ans* ». En ce qui concerne son salaire, ce producteur considère qu'elle est bien rémunérée : « *Elle a commencé à 12 \$ et elle est maintenant aux alentours de 14 \$ l'heure* ».

Dans une autre production (prod.3), les employés contractuels sont payés 12,06 \$ cependant, comme des frais additionnels s'ajoutent, cela revient à un taux horaire plus élevé en réalité. En effet, le producteur paye en outre les billets d'avion aller-retour, leur fournit des vêtements et bottes de travail, offre le logement au coût de 20 \$ par semaine (3 personnes par maison), et une auto leur est fournie pour leurs déplacements (exigence qu'une personne par maison ait son permis de conduire) : « *Pour nous autres, ça nous revient à 14,10 \$ qu'ils nous coûtent si on compte tout ça* ».

avec les frais de voyage et, à un moment donné, faut payer un montant de prime à l'agence ». Toujours dans cette production, l'employé qui est responsable de l'alimentation, est payé un peu plus que 13 \$ et travaille plus de 50 heures par semaine.

Enfin, un autre employé travaille 45 h et plus par semaine selon qu'il travaille en plus la fin de semaine, une fois sur deux. Son salaire de base est de 15 \$ l'heure (prod.4).

4.1.2.2 *Les vacances/congés*

Comme on peut le voir dans le Tableau (24), dans l'ensemble, les producteurs respectent les normes gouvernementales en ce qui concerne les jours fériés et les semaines de vacances : « *Présentement, les conditions de travail qu'on offre, c'est qu'on est avec les règles au niveau de la loi, on est en règle c'est-à-dire les congés fériés, tout ça* » (prod.1). Les congés tiennent compte de l'ancienneté de l'employé au sein de ces productions laitières.

Tableau 24
Les vacances/congés selon les producteurs

Critère	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC	
	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.4
Vacances/congés	Oui	Oui	Oui	Oui

Les semaines de vacances varient selon le temps de travail des employés et sont en général de 2 à 4 semaines. Par la suite, le nombre de semaines de vacances augmente selon les années travaillées au sein des productions, comme dans les PME non agricoles.

et en tenant compte des lois québécoises qui les régissent.

Les semaines de vacances sont prises en général avant les gros travaux des champs et durant le Temps des Fêtes, soit pendant la période de fin décembre à début janvier et ces jours de congés sont pris en collaboration et en alternance : « *On a quand même une bonne entente, il prend ses semaines de vacances* » (prod.1) et « *Pas les 2 fêtes. Une fête sur 2* » (prod.2).

Durant les congés fériés, les producteurs mentionnent que les employés doivent travailler si cela tombe sur une journée de travail, par contre, ils sont rémunérés en conséquence : « *Ça va dépendre de la situation : si c'est une journée férié et que c'est sa journée à travailler, elle va rentrer si c'est dans sa cédule de travail* » (prod.2).

Dans une autre production, les travailleurs étrangers étant en plus grand nombre et quittant l'entreprise à la période des Fêtes ceux-ci n'ont pas de jours de congé. En ce qui concerne les autres employés qui travaillent sur l'entreprise, des congés sont accordés aux mêmes titres que dans les autres entreprises (prod.3). Et dans la production laitière où l'employé travaille depuis peu de temps, celui-ci commence avec 2 semaines de vacances (prod.4).

C'est ainsi que dans l'ensemble des productions, les employés ont donc droit à des semaines de vacances plus ou moins longues selon les cas et, en général, les employés travaillent aussi les jours fériés puisqu'on ne peut se permettre de ne pas nourrir les bêtes durant ces journées de Fêtes.

4.1.2.3 Les avantages sociaux compétitifs

Dans le Tableau (25), si l'on considère ici les avantages sociaux tels que des assurances collectives pour la protection de la santé, ou un régime de retraite ou autres avantages sociaux comme il peut exister ailleurs dans des entreprises non agricoles ou dans la fonction publique, on constate que les employeurs agricoles n'y participent pas. Par contre, comme nous venons de le mentionner, un producteur paye le transport de ses employés, leur fournit le logement à un coût relativement bas par semaine, leur fournit aussi les vêtements. On peut ici considérer que ce sont des avantages offerts aux employés pour les attirer dans l'entreprise.

Tableau 25
Les avantages sociaux compétitifs selon les producteurs

Critère	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC	
	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.4
Les avantages sociaux compétitifs	-	-	Oui	-

4.1.2.4 Les défis au travail

Dans le Tableau (26), on peut remarquer que les producteurs-dirigeants manifestent leur appui lorsque leurs employés relèvent des défis au sein de l'entreprise.

Tableau 26
Les défis au travail selon les producteurs

Critère	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC	
	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.4
Les défis au travail	Oui	Oui	Oui	Oui

Pour ces employeurs, cela revient à dire que les employés sont responsables, autonomes et capables de prendre des initiatives. Ainsi, un producteur ne craint pas de donner des responsabilités à son employé et de lui laisser prendre des initiatives :

Je suis vraiment choyé présentement de la personne que j'ai parce que je ne suis pas obligé de lui dire tout quoi faire pis un moment donné, il va de lui-même, exemple : s'il y quelque chose à réparer, appeler quelqu'un, s'informer. (prod.1)

Un autre met l'accent sur l'importance du sens des responsabilités de son employée :

Il faut qu'elle soit responsable. Si toi tu es parti à Québec, tu peux pas l'aider, tu peux être à une place qu'elle n'est pas capable de te rejoindre même si tu as un cellulaire. Faut qu'elle prenne des responsabilités. (prod.2)

Aussi, un employeur a développé une grande confiance envers son employé parce qu'il voit combien celui-ci travaille au succès de l'entreprise :

C'est quelqu'un qui prend ça à cœur. [...]. Je vois que lui aussi, qu'il ne s'en fout pas. Pour lui aussi c'est important et il réalise ben gros que quand on perd des animaux, côté du budget ça fait la différence. (prod.1)

Et pareillement, un autre employeur ne craint pas de déléguer le travail et de faire confiance à ses employés: « *Moi je vous le dis, ma façon de travailler c'est ça, moi un employé je lui donne beaucoup de charges, des fois peut-être trop [...], mais je donne beaucoup plus de chances que pas assez* » (prod.3).

Il semble aussi que l'employé qui a acquis de l'expérience avant d'être engagé sur l'entreprise favorise le fait que l'employeur lui laisse prendre des responsabilités et

qu'il lui fait confiance :

L'employé que j'ai en ce moment, y'avait déjà de l'expérience au niveau du troupeau et de la gestion. Je voyais que c'était sa force [...]. Plus la ferme est petite, plus faut avoir un employé qui est diversifié [...] Il sait la reproduction, pour moi, c'est le nerf de la guerre et étant donné qu'il a de l'expérience, je ne veux pas être à côté de lui. (prod.4)

4.1.2.5 *Les opportunités de carrière*

Le Tableau (27) montre que nous n'avons pas de résultats sur ce critère.

Tableau 27

Les opportunités de carrière (attraction) selon les producteurs

Critère	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC	
	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.4
Les opportunités de carrière	-	-	-	-

4.1.3 *Les critères de rétention*

Ces critères sont au nombre de cinq : les opportunités de carrière, la satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants, la conciliation travail-famille, l'équité interne, la compréhension des cheminements de carrière.

4.1.3.1 *Les opportunités de carrière*

Le Tableau (28) montre qu'un seul producteur s'est prononcé à ce sujet en considérant positivement le fait que travailler dans une production laitière peut être une carrière à part entière.

Tableau 28

Les opportunités de carrière (rétenzione) selon les producteurs

	MAURICIE	CENTRE-DU-QUÉBEC		
Critère	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.4
Les opportunités de carrière	Oui	-	-	-

En effet, ce producteur considère que le fait de donner davantage de responsabilités à son employé à plein temps c'est comme une carrière et cela favorise la rétention de ses employés : « *Bien moi, je pense que oui* ». Comme les responsabilités de l'employé ont augmenté avec les années, le producteur explique qu'à son avis c'est comme une carrière :

Y'a des choses qu'il gère, par exemple; la médecine préventive quand le vétérinaire vient, je ne suis pas toujours là, c'est lui. [...] Puis des fois ça arrive que je lui demande : toi qu'est-ce que tu ferais, qu'est-ce que tu en penses? [...] Ça arrive à l'occasion qu'il m'emmène des affaires qu'il pense, de lui-même.

4.1.3.2 La satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants

Le Tableau (29) montre que nous n'avons pas de résultats à ce sujet en ce qui concerne les producteurs qui sont les décideurs dans leur entreprise respective.

Tableau 29

La satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants selon les producteurs

	MAURICIE	CENTRE-DU-QUÉBEC		
Critère	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.4
La satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants	-	-	-	-

4.1.3.3 La conciliation travail-famille

Le Tableau (30) montre que la majorité des producteurs-dirigeants sont favorables à cette pratique et prennent des ententes avec leurs employés.

Tableau 30
La conciliation travail-famille selon les producteurs

Critère	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC	
	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.4
La conciliation travail-famille	Oui	Oui	Oui et Non	Oui

Ainsi, on constate qu'un producteur tient compte des responsabilités familiales de son employé pour les heures de travail. Comme ce dernier a la garde partagée de ses enfants, ce producteur adapte les heures de travail de son employé en conséquence : « *Ça veut dire que le matin il ne peut pas arriver tout le temps à 6 heures. Si la garderie ou l'école commence vers 7 h – 7 h 15 min, il ne peut pas arriver avant* » (prod.1).

Cependant, un des producteurs mentionne que la conciliation travail-famille pose des problèmes de gestion au sein de l'entreprise agricole et s'il tient compte des besoins de ces employés et s'ajuste en conséquence, il s'attend en retour à ce que ce soit réciproque, c'est-à-dire qu'en tant qu'employeur et travaillant sur l'entreprise, il peut aussi avoir besoin d'un congé pour sa famille. Pour lui, c'est de la collaboration de part et d'autre : « *Oui, il faut s'ajuster à nos employés, ça peut-être nous autres aussi qui a un changement d'horaire, ça fonctionne sur les deux côtés* ». Et parfois, il arrive des imprévus où l'employé doive partir rapidement et laisser le travail, alors c'est plus difficile, mais il n'y a pas d'empêchement :

On leur dit toujours de nous avertir d'avance. Ça va arriver des fois qu'ils nous avertissement quasiment à la dernière minute. On n'a pas le

choix de se revirer de bord, mais c'est pas agréable pour faire l'ouvrage. (prod.2)

Dans une autre production, l'employeur engage des employés étrangers contractuels et ce critère n'est pas appliqué, de même pour l'employé qui gère l'alimentation et qui n'a pas eu besoin de faire des arrangements pour concilier le travail et la famille (prod.3).

Enfin, pour un autre employeur, l'employé qu'il vient d'engager est venu travailler chez lui parce qu'il était capable d'avoir une meilleure conciliation travail-famille :

Il était sur une autre ferme qui ne le respectait pas. Il faisait 60-70 heures par semaine, il ne l'écoutait pas et [...] aujourd'hui faut se rapprocher de ce qu'il vit parce qu'il est venu ici, car il a des jeunes enfants et il ne pouvait pas les voir. J'ai dit : j'veais en mettre des conditions. (prod.4)

Et on se rend compte finalement que la conciliation travail-famille est une dimension de la GRH bien implantée dans cette entreprise :

Parce que mon autre employé m'avait demandé de finir à 18 heures, car lui, sa gardienne ne pouvait pas plus. Alors, on s'est entendu qu'y'a une semaine c'est moi qui fait la traite le matin et l'autre semaine, c'est lui qui la fait le soir. (prod.4)

4.1.3.4 L'équité interne

Le Tableau (31) montre que nous n'avons pas de résultats concernant l'équité interne des producteurs.

Tableau 31
L'équité interne selon les producteurs

	MAURICIE	CENTRE-DU-QUÉBEC		
Critère	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.4
L'équité interne	Oui	-	Oui	-

4.1.3.5 *La compréhension des cheminements de carrière*

Le Tableau (32) montre que les producteurs comprennent les cheminements de carrière de leurs employés. Cela se manifeste de différentes façons dans les productions.

Tableau 32
La compréhension des cheminements de carrière selon les producteurs

	MAURICIE	CENTRE-DU-QUÉBEC		
Critère	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.4
La compréhension des cheminements de carrière	Oui	Oui	Oui	Oui

En général, on se rend compte que les producteurs sont conscients que certains de leurs employés n'ont pas tous les mêmes habiletés et ils les font travailler le plus possible en tenant compte de leurs compétences. Par exemple, un employé qui a commencé à travailler à la traite s'est vu montrer le travail des champs qu'il gère maintenant depuis plusieurs années (prod. 2).

De plus, le fait de connaître les compétences de son employé peut donner une certaine liberté à l'employeur : *Y'a des choses qu'il gère, par exemple; la médecine*

préventive quand le vétérinaire vient, je ne suis pas toujours là, c'est lui » (prod.1). Parfois, cela peut être intéressant de former soi-même son employé, comme le mentionne ce producteur : « *À l'occasion, il y a des avantages à former le monde aussi, tu le formes de la façon que tu veux lui montrer un p'tit peu pis y a des cases, y a pas des anciennes habitudes que tu veux corriger* » (prod.1).

Un autre employeur souligne l'importance de diversifier les champs de compétences de son employé : « *L'employé que j'ai en ce moment, y'avait déjà de l'expérience au niveau du troupeau et de la gestion. Je voyais que c'était sa force et au niveau de l'équipement, des champs, y'était pas là... Plus la ferme est petite, plus faut avoir un employé qui est diversifié* » (prod.4).

Aussi, un producteur montre qu'il comprend les raisons pour lesquelles les employés contractuels étrangers travaillent chez lui : « *Ils font 60 - 70 heures par semaine. Ils disent, moi je suis icitte pour travailler, je ne suis pas icitte pour sortir, aller à l'hôtel, mais pour améliorer mon sort* » (prod.3).

La compréhension des cheminements de carrière s'exprime aussi par le fait qu'il peut être difficile de recruter des employés comme le dit un producteur :

Quand vient le temps de nourrir les animaux, un samedi ou un dimanche tu peux pas dire il ne mange pas ou tu fais pas la traite ! C'est pas possible. C'est ça qui est un peu un handicap de la main-d'œuvre agricole, tu es obligé d'engager les fin de semaines, c'est pas facile. (prod.2)

Ce producteur s'exprime aussi sur le fait qu'on ne peut tomber malade dans ce métier : « *En agricole, tu ne peux pas tomber malade, même si tu as une méchante*

grippe faut t'aille faire ton ouvrage [...]. T'a pratiquement pas le choix d'aller faire ton ouvrage quand même » (prod.2).

Finalement, on peut se rendre compte de la difficulté d'avoir des employés en production laitières avec ce producteur : « [...] *Y'a peu de gens qui sont disponibles à travailler en agriculture. [...] T'a un petit bassin, c'est pas compliqué, on est 10 producteurs à chercher quelqu'un et y'a 4 personnes de disponibles* » (prod.4).

4.1.4 LE CEA selon les producteurs

Dans le Tableau (33), on note que le CEA est utilisé par les producteurs-dirigeants employeurs, cependant, les résultats montrent que cela n'a pas l'effet escompté. En effet le recrutement de l'employé s'est fait davantage par le bouche-à-oreille.

Tableau 33
Le CEA selon les producteurs

Critère	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC	
	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.4
Le CEA				
Utilité	Oui	Oui	Oui	Oui
Satisfaction	Non	Non	Oui	Non

Pour un producteur qui a communiqué son manque de personnel au CEA qui, en retour, lui a envoyé différents Curriculum vitae, on a constaté que cela n'a pas permis à l'employeur de trouver son employé (prod.1). En effet, les personnes intervenantes au sein de l'entreprise comme le vétérinaire ou le contrôleur laitier transmettent les

informations d'une entreprise à l'autre et c'est comme cela que le futur employé a su que l'employeur recherchait du personnel. C'est ainsi que ce jeune homme s'est présenté chez lui directement : « *Y m'a appelé en disant : paraît que tu te cherches quelqu'un pour travailler à la ferme, moi j'ai de l'expérience* » Ce jeune homme lui explique alors son expérience et lui indique qu'il veut un emploi stable. Ce producteur a alors appelé ses anciens employeurs, mais il s'est basé sur son expérience pour l'engager finalement :

L'expérience, quand quelqu'un a travaillé 9 ans et 7 ans dans le laitier, donc y savait traire des vaches. [...] C'était quelqu'un qui se présentait bien, quelqu'un qui était facile à communiquer, beaucoup d'expression. [...] J'dirais par l'expérience qu'il amené. Ça c'est un des éléments qui m'avait mis en confiance, c'est la première chose.

Il semble important de bien exprimer ses besoins au CEA, mais parfois, l'employeur choisit quelqu'un qui n'a pas d'expérience pour pouvoir le former aux tâches spécifiques dans son entreprise : « *À l'occasion, il y a des avantages à former le monde aussi, tu le formes de la façon que tu veux lui montrer un p'tit peu pis y a des cases, y a pas des anciennes habitudes que tu veux corriger* ». (prod.1). Parfois, toujours selon ce producteur, il faut aussi trouver une personne fiable, de confiance et qui a une bonne expérience de travail avec les animaux : « *Quand tu as besoin tout de suite de quelqu'un qui soit autonome, avec les fonctions que j'ai peut-être ailleurs ou l'implication que j'ai ailleurs, j'ai pas le choix d'avoir quelqu'un d'autonome* ». Malgré tout, le rôle du CEA est important pour ce producteur, parce qu'un choix est déjà fait des personnes intéressées à travailler dans l'entreprise, et parce que le CEA est au courant des besoins des producteurs : « *Le rôle du service d'emploi, je pense qu'il est important parce que ça fait une base du monde qu'ils veulent avoir là* ».

Un autre producteur a communiqué avec le CEA, mais il semble que ce dernier n'ai jamais envoyé de candidats. Ce producteur exprime son insatisfaction à ce sujet :

Nous autres on a déjà communiqué avec le centre d'emploi, pis y'ont jamais eu de candidats à nous soumettre qui étaient sur la production laitière ou porcine. Ils n'ont jamais eu de candidat à nous soumettre pour nos besoins à nous autres. Nous autres, les employés ou les candidats qu'on a toujours employés ça a toujours été soit des connaissances ou ben non tu passes une annonce. (prod.2)

Ainsi, dans le cas de ce producteur, quelqu'un la connaissait. Elle travaillait auprès des chevaux, mais avait manifesté son intérêt à travailler dans les productions laitières. Elle a été choisie pour ses références :

On se cherchait un nouvel employé, celui qu'on avait avant quittait l'entreprise, pis elle nous a été suggérée par les vétérinaires qui viennent ici et qui la connaissaient : une telle personne serait intéressée de travailler dans la production laitière. (prod.2)

Dans le cas du recrutement des employés étrangers que ce producteur engage, le recrutement s'est fait par l'intermédiaire de l'UPA et d'une agence indépendante (Ferme) qui s'occupe de tout quant aux contrats, les dates d'arrivée et de départ, etc. Si toutes les conditions ne sont pas respectées, les employés risquent de ne pouvoir revenir. Le recrutement se fait de mieux en mieux au fur et à mesure que les employés connaissent l'entreprise et expriment le désir de vouloir y retravailler. Il y a tout un protocole à suivre. Et, ce producteur doit faire appel au CEA pour faire une annonce comme quoi il doit recruter du personnel avant de connaître le personnel étranger qui reviendra travailler au sein de leur entreprise :

Je suis obligé de faire appel pareil, 1 mois de temps annoncé.[...] C'est nouveau, avant ça on n'était pas obligé, c'est pour ça que c'est 3 mois d'avance, si je veux avoir quelqu'un qui rentre le 1er mars, y faut que j'annonce 1 mois de temps avec Emploi Québec, après ça, j'ai 2 mois pour coordonner quelqu'un de l'étranger ». (prod.3)

Cependant, toujours dans cette production, l'engagement de l'employé qui travaille à l'alimentation s'est fait sans utiliser le CEA. L'employé connaissait le propriétaire pour être déjà venu faire des stages chez lui, puis un jour il s'est présenté au producteur sachant que ce dernier avait besoin de quelqu'un pour combler ce travail. Il l'avait appris par des amis.

4.1.5 Le profil des producteurs

Nous présentons tout d'abord les qualités des producteurs qui peuvent influencer ou non l'attraction et la rétention des employés, et, par la suite, nous faisons ressortir l'importance qu'ils accordent à la dimension humaine au sein de leur entreprise.

4.1.5.1 *Leurs qualités*

Le Tableau (34) présente l'ensemble des qualités personnelles qui ressortent le plus souvent des entretiens non-directifs avec les employeurs, comment ils se perçoivent eux-mêmes. Nous n'avons pas fait d'analyse approfondie de ces qualités. Il n'est pas possible d'affirmer que chacun des producteurs les possède toutes.

Tableau 34

Les qualités personnelles des producteurs-employeurs

- | | |
|---|---|
| • Calme | • Délègue et supervise |
| • Patient | • Souplesse et flexibilité |
| • Bonne communication | • Sait s'entourer de personnes ressources |
| • Capacité d'adaptation aux changements | • Fait confiance à ses employés |
| • Respectueux | • Passionné |

Un producteur mentionne que c'est sa capacité d'adaptation aux changements et sa communication qui sont importants pour retenir son employé sur l'entreprise : « *Je pense que c'est l'adaptation, la communication, savoir aussi ce que la personne peut vivre* ». (prod.1). De plus, c'est une personne calme qui ne prend pas de décision précipitée :

Présentement, je suis quelqu'un de quand même assez calme en partant, j'essaie de prendre du recul à travers tout ça, puis je m'adapte beaucoup, quand je vois que l'autre¹ est dans le trouble ou qu'il a des affaires à monter, je m'organise pour que ça fonctionne. (prod.1)

Aussi, il n'est pas porté à blâmer son employé lorsqu'il arrive des problèmes dans l'entreprise, mais, plutôt, il s'investit pour trouver des solutions :

C'est arrivé à l'occasion, qu'il y a des choses, des oubliers, des choses comme ça. Moi, dans ce temps-là, c'est sûr que sur le coup, je ne peux pas toujours vous dire que tout est effacé, que j'arrive avec le beau sourire, mais à un moment donné j'essaie de me mettre dans la tête : bon O.K, y'a personne de blessé, bon qu'est-ce qu'on va faire? Faik² une de mes qualités, c'est de passer rapidement à dire la solution, c'est quoi qu'on fait ? (prod.1)

Un autre producteur exprime le fait qu'il faut avoir un certain équilibre : « *Faut quand même que tu sois pas trop dur avec tes employés [...] Faut pas tu sois trop mou non plus [...] ça prend un juste milieu* ». Et encore, concernant l'amour de son métier : « *Dans l'agricole faut que tu es l'amour des animaux, c'est une passion. Ah oui, parce que si tu ne l'as pas, tu es mieux de changer de métier parce que tu ne réussiras pas* » (prod.2).

¹ Le producteur parle ici de son employé.

² Expression québécoise signifiant « c'est-à-dire, alors... »

Le producteur (prod.3) mentionne aussi l'importance d'être respectueux, non seulement avec ses employés, mais avec tout le monde. On peut constater combien cela est important pour lui :

Je suis quelqu'un qui respecte beaucoup les autres. J'ai été élevé dans une famille que tu peux dire ton idée, mais faut que tout le monde dise son idée : la dire d'une façon adéquate et le respect étaient bien importants.

Il dit aussi qu'il est capable de déléguer tout en gardant l'œil ouvert : « *Je suis quelqu'un, à mon point de vue, qui délègue bien, tout en supervisant : on comprend que c'est important* ». Et il insiste sur le fait qu'il faut aimer ce que l'on fait : « *Moi, je suis quelqu'un qui a beaucoup de charisme. Si je fais quelque chose, j'aime bien le faire* » (prod.3).

Pour un autre producteur, il est important de prendre soin de ses employés : « *Ma qualité personnelle, c'est le souci que mon employé soit bien soit heureux, et comme je disais au départ : si je prends soin de lui, il va prendre soin de moi* ». D'autant que pour lui : « *C'est triste ce que je dis là, mais les bons employés, y'en a peu et on se les arrache* ». (prod.4). Ce producteur exprime son importance de communiquer avec son employé : « *Comme là, on a un problème, faut trouver une autre solution [...] Ma force, c'est d'être à l'écoute* ».

4.1.5.2 L'importance de la dimension humaine

Le Tableau (35) souligne l'importance de la dimension humaine dans leur gestion des employés, même si certains producteurs n'ont à la base aucune formation académique en ce domaine. Les résultats montrent qu'ils participent à des colloques, qu'ils s'intéressent à des formations qui peuvent les aider dans leur gestion des ressources humaines autant qu'organisationnelle.

Tableau 35

La formation en GRH et son importance chez les producteurs

Critère	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC	
	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.4
Formation académique en gestion des ressources humaines	Non	Non	Non	Non
Importance de la dimension humaine dans leur gestion	Oui	Oui	Oui	Oui

Ainsi, un producteur n'a pas suivi de formation en gestion proprement dite, mais il a assisté à des colloques, des journées organisées par l'UPA, qui l'ont beaucoup aidé dans la gestion de son entreprise :

J'ai quand même des réunions qui m'ont aidé, comme des réunions de l'UPA, qui font venir des conférenciers [...] Mais dans la vie, quand tu vas dans une réunion, t'a toujours un petit plus à aller chercher. (prod. 2)

Un autre producteur a toujours suivi beaucoup de cours : « *Il y a beaucoup de cours qu'on a suivis : cours sur les relations humaines, comment garder du personnel, comment faire passer une entrevue à un futur employé* ». Il a d'ailleurs été le fondateur en 1997 d'un groupe concernant la gestion des ressources humaines dans les entreprises agricoles. Ce groupe réunit de 15 à 20 producteurs qui se réunissent 5 ou 6 fois dans l'année, afin de partager sur leurs préoccupations et améliorer leurs compétences dans leur gestion (prod.3).

En outre, un autre producteur mentionne aussi la nécessité de vivre des expériences : « *C'est là que j'ai appris le plus, souvent c'est avec tes collègues que tu*

apprends le plus, ils te disent leurs bons coups, mais aussi leurs erreurs pour ne pas les faire ». Dans le même sens, ce producteur souligne l'importance de rester proactif, de s'informer et de se renseigner :

Qu'est ce qui fait l'avantage de mon entreprise, c'est une entreprise qui est restée actuelle et dynamique. C'est très important. Je ne veux pas suivre, je veux être en avance. Si y'a quelque chose de nouveau, je veux qu'on aille voir, pis si c'est bon, ok, mais sinon, c'est non. (prod.4)

En général, les producteurs interrogés montrent comment la relation avec leurs employés est importante :

Le côté humain est très important, pour pas que le patron ait toujours l'air marabout, toujours l'air de mauvaise humeur [...] En arrivant le matin, faut que tu sois capable de dire bonjour à ton employé » Pour lui, le respect mutuel est très important : « Faut que tu sois capable de dire bonjour, autant l'employé que l'employeur. (prod.2)

Et celui-ci également :

Le niveau a complètement changé : avant de commencer la semaine ou la journée, Bonjour comment ça va ? Comment a été ta nuit, comment a été ta journée? Et après on travaille. Alors, c'est complètement une approche différente. (prod.4)

Un autre producteur mentionne l'importance de la dimension humaine tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau familial :

C'est parce qu'on a trop focusé sur le développement des entreprises pis pas focusé sur la manière de gérer ou de regarder dans son ensemble, le profil du producteur agricole. [...] Je me souviendrais tout le temps quand mon père prenait le temps de jouer avec nous autres, c'était le plus beau cadeau qu'il pouvait nous faire, j'ai essayé de donner ce cadeau-là aux enfants. (prod.1)

4.1.5.3 Leur satisfaction à l'égard des employés

Le Tableau (36) montre que les producteurs manifestent leur satisfaction à l'égard des employés qu'ils apprécient beaucoup et dont ils voient leurs compétences. Ainsi, deux producteurs en parlent en ces termes : « *Je peux dire aussi que notre employé à temps plein est très consciencieux* » (prod.1) et « *Elle est très bonne, très minutieuse, c'est ça que ça prend. Ça prend pas quelqu'un qui veut se dépêcher qui veut avoir fini pour s'en aller. Ça prend quelqu'un qui est attentif* » (prod.2).

Tableau 36
Leur satisfaction à l'égard des employés

Critère	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC	
	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.4
La satisfaction à l'égard des employés	Oui	Oui	Oui	Oui

Parfois, ils expriment cette satisfaction par des augmentations de salaire : « *On l'a augmentée quand même assez rapidement sans qu'elle nous le demande* ». (prod.2). En général, les producteurs offrent un repas durant le Temps des Fêtes à leurs employés ainsi qu'à leur famille immédiate (excepté dans la prod.3 pour les travailleurs étrangers). Comme le mentionnait plus spécifiquement un producteur, les bonus sont difficiles à appliquer concrètement, c'est pourquoi une fête est organisée pour tous les employés avant la fête de Noël : « *À tous les ans, on fait une fête pour tous les employés avant Noel, un souper, une veillée, on change de place pratiquement à tous les ans. La plupart du temps on va dans un restaurant* ». (prod.2). Ou encore : « *Une sortie pour un repas à la cabane à sucre* » (prod.1). Et ce dernier producteur mentionne :

Je dois rajouter aussi quelque chose qu'on fait habituellement, c'est pour souligner sa fête, c'est sûr qu'on lui achète un cadeau,

habituellement on s'organise pour aller au restaurant avec lui et dans le Temps des Fêtes et autres. (prod.1)

Dans une production particulièrement, c'est grâce à la collaboration de son employée avec son fils que son entreprise a reçu un prix, mais il ne garde pas la gloire pour lui :

La production du lait, on a eu un mérite y a pas longtemps, ben, tu le dis à l'employée qui s'occupe du troupeau laitier. C'est elle qui fait la traite, la qualité de lait excellente. C'est bon de le dire, c'est pas rien qu'à toi d'avoir le mérite. (prod.2)

Aussi, cela se fait parfois par des gestes plus affectueux, comme le dit cet employeur : « *J'aime bien mettre en valeur les gens, une tape dans le dos, ça coûte pas cher et ça fait du bien. On a besoin de ça et ça fait plaisir. Je ne le fais pas pour l'argent* » (prod.3).

Finalement, dans cette production, comme cela ne fait que quelque mois que le nouvel employé est engagé, ce producteur ne se prononce pas trop sur le travail de celui-ci. Par contre, il souligne le travail de son ex-employé à temps plein : « *Il est excellent, y'avait un petit côté que j'aimais, il était économique, je savais qu'avec lui, il n'y avait pas de dépenses inutiles* » (prod.4).

4.2 SELON LES EMPLOYÉS

Comme il a été fait pour les employeurs, les résultats sont présentés en tenant compte des critères d'attraction et de rétention, du rôle du CEA pour se terminer avec le profil des employés. Auparavant, le Tableau (37) indique les âges des cinq employés

interviewés ainsi que le nombre d'années qu'ils travaillent dans leur production respective. Il est important de redire que les employés interviewés travaillent en général soit à la traite des vaches (empl.3b), à la gestion du troupeau (empl.1 et empl.4), à l'alimentation (empl.3b), ou aux champs et à l'entretien de l'équipement (empl.2). Au premier coup d'œil on peut remarquer une variation assez grande dans les âges (de 20 à 46 ans) ainsi que dans la durée du temps de travail (de 4 à 21 ans), excepté pour un employé qui vient de commencer à travailler depuis seulement 4 mois, en remplacement d'un employé qui y travaillait depuis une dizaine d'années (empl.4).

Tableau 37

L'âge et la durée du travail des employés dans leur production laitière

Critère	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC		
	Empl.1	Empl.2*	Empl.3a	Empl.3b	Empl.4
Âge	-	40 ans	46 ans	40 ans	27 ans
Durée de travail	7 ans	21 ans	4 ans	10 ans	4 mois

4.2.1 Les critères d'attraction

Les résultats sont présentés en tenant compte de ces cinq critères : le salaire compétitif, les vacances/congés, les avantages sociaux compétitifs, les défis au travail, les opportunités de carrière.

4.2.1.1 *Le salaire compétitif*

Dans le Tableau (38), on peut remarquer qu'un employé a un salaire horaire supérieur aux autres (empl.2), mais il ne faut pas oublier que cela fait plus de 20 ans qu'il travaille pour cet employeur. Par contre, durant certaines saisons, il doit travailler beaucoup plus d'heures, sinon le double, donc dans des moments plus ponctuels. Dans

les autres productions, les salaires horaires varient tout de même de 12 \$ à 15\$, mais on constate que dans les productions en général, les employés doivent travailler en moyenne 45 heures et plus, et même au-delà de 60 heures par semaine (empl.3a et empl.3b)

Tableau 38
Le salaire compétitif et les heures travaillées selon les employés

	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC		
Critère	Empl.1	Empl.2	Empl.3a	Empl.3b	Empl.4
Salaire	13,65 \$	20 \$	12,06 \$	13,60\$	15 \$
Temps travaillé (Moyenne)	45 h	40 h	70 h	60 h	45 h

4.2.1.2 *Les vacances/congés*

Comme on peut le voir dans le Tableau (39), dans l'ensemble, les employés ont des semaines de vacances accordées par les producteurs et, en ce qui concerne les jours fériés, ils sont souvent travaillés, mais rémunérés. Cela varie entre 2 et 4 semaines et ils peuvent bénéficier d'un congé une fois sur deux durant le Temps des Fêtes.

Tableau 39
Les vacances/congés selon les employés

	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC		
Critère	Empl.1	Empl.2	Empl.3a	Empl.3b	Empl.4
Vacances/congés	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Nombre de semaines	4 sem.	7 sem.	-	4 sem.	2 sem.

Un employé mentionne qu'il travaille tous les jours, même les jours fériés qui

sont comptabilisés, c'est pourquoi il prend un mois de vacances : « *Je travaille 6 mois tous les jours, et après 6 mois je prends 1 mois de vacances* » (empl.3b). Et comme le dit si bien un autre employé : « *Je comprends que le travail ne peut pas être arrêté. On ne peut pas dire aux vaches qu'on va revenir, c'est pas comme le travail aux champs* » (empl.3a).

L'employé qui travaille depuis plus de vingt ans pour le même employeur : « *Je prends 2 semaines l'été, 2 semaines l'hiver, 3 semaines aux Fêtes. C'est des choses qui se négocient avec l'employeur, ça fait quand même 20 ans* » (empl.2).

4.2.1.3 *Les avantages sociaux compétitifs*

Le Tableau (40) montre que les employeurs des productions agricoles laitières n'offrent pas d'avantages sociaux à leurs employés. Comme l'indique clairement un employé :

Non, chez les producteurs y'a pas ça. Dans le domaine j'en ai pas vu. Y'en a peut-être des fois qui ont quelques avantages comme se faire payer des vêtements, comme des fois, ici, ça arrive, mais des avantages sociaux comme une pension pour plus tard, ça on oublie ça. (empl.1)

Tableau 40
Les avantages sociaux compétitifs selon les employés

Critère	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC		
	Empl.1	Empl.2	Empl.3a	Empl.3b	Empl.4
Les avantages sociaux compétitifs	-	-	-	-	-

4.2.1.4 *Les défis au travail*

Dans le Tableau (41), on peut remarquer que les employés relèvent des défis au sein de leur entreprise respective par la prise en charge de responsabilités, que ce soit au niveau de la gestion complète du troupeau, de l'amélioration de la production, de la qualité des soins aux vaches. Ainsi, l'empl.3b considère sa responsabilité de l'alimentation du troupeau de 1500 têtes, dont 800 vaches laitières, comme très importante : « *Je considère que la responsabilité que j'ai là, c'est une des plus importantes. C'est la base de la réussite pis de la continuité du troupeau* ». Et pour lui, ce qui représente un défi c'est que les animaux ne soient pas malades et que la production de lait soit au maximum : « *La qualité de fourrage qu'on leur donne, ça améliore la production de lait, pis le vétérinaire est moins souvent icitte* ».

Tableau 41

Les défis au travail selon les employés

Critère	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC		
	Empl.1	Empl.2	Empl.3a	Empl.3b	Empl.4
Les défis au travail	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Un autre employé met aussi l'importance sur le fait qu'il doit juger de l'état de santé des bêtes, et cela représente aussi un défi constant : « *Je travaille à la salle de traite avec un autre compagnon. Je dois juger s'il y a des animaux malades ou autres* » (empl.3a).

Pour relever des défis, il faut prendre des décisions qui ne sont pas tout le temps faciles à assumer comme en témoigne cet employé :

Faut toujours faire un bon choix côté médicament et c'est toujours une

certaine pression, un certain stress, entre autres pour ça, mais aussi pour l'alimentation, peu importe la décision que tu vas prendre pour le troupeau, ça va avoir un impact. Et je vous dirais que si on n'est pas capable d'assumer les décisions qu'on prend, on flanche assez facilement, j'en ai vu flancher. (empl.4)

Ou encore cet employé qui doit savoir relever le défi de prendre soin des animaux et de prendre des décisions en l'absence du producteur : « *Des fois y est pas là et si y'a un animal malade, je l'appellerais pas. Je vais prendre l'initiative de faire venir le vétérinaire moi-même* » (empl.1).

4.2.1.5 *Les opportunités de carrière*

Comme on peut le constater dans le Tableau (42), les résultats ne permettent pas d'apporter une réponse à ce critère.

Tableau 42

Les opportunités de carrière (attraction) selon les employés

Critère	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC		
	Empl.1	Empl.2	Empl.3a	Empl.3b	Empl.4
Les opportunités de carrière	-	-	-	-	-

4.2.2 **Les critères de rétention**

Ici aussi, les résultats sont présentés en tenant compte de ces cinq critères de rétention : les opportunités de carrière, la satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants, la conciliation travail-famille, l'équité interne, la compréhension des cheminements de carrière.

4.2.2.1 *Les opportunités de carrière*

Les employés n'ont pas fait mention que leur emploi était pour eux une opportunité de carrière comme dans les autres PME où quelqu'un peut commencer au bas de l'échelle et gravir des échelons pour occuper des postes de cadres. Dans le Tableau (43) on remarque qu'il n'est alors pas possible de dégager des résultats.

Tableau 43

Les opportunités de carrière (rétenzione) selon les employés

	MAURICIE	CENTRE-DU-QUÉBEC			
Critère	Empl.1	Empl.2	Empl.3a	Empl.3b	Empl.4
Les opportunités de carrière	-	-	-	-	-

4.2.2.2 *La satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants*

Le Tableau (44) montre que les employés sont satisfaits des décisions de leurs employeurs. Par exemple, un employé (empl.1) exprime le fait que son employeur a adapté les nouvelles technologies à son entreprise : « *On est à jour, autrement dit, on suit pas mal la technologie. La machinerie est en bon état. Dans l'étable on a un robot aussi qui fait l'alimentation* ». Et cela lui rend le travail plus agréable : « *Oui, c'est sûr que travailler avec des cossains¹ ça ne doit pas être plaisant. Ça ne m'est jamais arrivé, toutes les places que j'ai faites on avait de l'équipement assez en bon état* ». Il en est de même pour un autre employé pour qui les décisions de son employeur d'apporter des améliorations technologiques favorisent une meilleure sécurité sur l'entreprise : « *Au niveau de la technologie c'est sûr ça va aider aussi de savoir que y'a autant d'amélioration ou des bons outils. Pour avoir une meilleure sécurité aussi* » (empl.2). Cependant, même s'il arrive que la technologie ne soit pas aussi avancée que dans

¹ Des objets qui sont sans importance ou qui fonctionnent très mal...

d'autres entreprises, un autre employé témoigne d'une certaine satisfaction en montrant que son employeur prend des bonnes décisions en favorisant le bien-être de ses bêtes plutôt qu'en investissant sur la technologie : « *Ici, il veut plus porter l'accent sur les vaches, au lieu d'améliorer notre système de traite, car on veut que ce soit les vaches qui gagnent, si on peut dire, avec les abris plutôt que la robotisation* » (empl.4).

Tableau 44

La satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants selon les employés

Critère	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC		
	Empl.1	Empl.2	Empl.3a	Empl.3b	Empl.4
La satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Les employés ne remettent pas en cause les décisions des employeurs dans leur gestion de l'entreprise en général comme le dit celui-ci : « *Le patron, il aime les vaches et tout est correct : les bâtiments, la machinerie* » (empl.3b).

Une des décisions importante du producteur qui est manifestement appréciée par l'ensemble des employés est le fait que chacun des producteurs ait pris la décision de faire faire confiance à leurs employés : « *Quand on a des responsabilités, si on n'a pas la confiance de l'autre on ne sera pas porté à prendre des initiatives* » (empl.4). Ou encore : « *Quand je travaille ici, il ne passe pas en arrière de moi pour voir si je l'ai fait comme il faut ou pas* » (empl.1).

Enfin, un employé mentionne que son employeur soit capable de prendre des décisions rapidement sans prendre panique : « *C'est pas un patron qui est tout le temps sur les nerfs. [...] Et son calme fait en sorte que s'il arrive une situation difficile, y prend pas panique* » (empl.1).

4.2.2.3 *La conciliation travail-famille*

Le Tableau (45) montre que les employés de trois productions ont eu besoin de cette pratique tandis que dans la prod.3 cela ne s'appliquait pas, pour des raisons particulières dont il a été question avec les employeurs.

Tableau 45

La conciliation travail-famille selon les employés

Critère	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC		
	Empl.1	Empl.2	Empl.3a	Empl.3b	Empl.4
La conciliation travail-famille	Oui	Oui	Non	Non	Oui

Un employé exprime donc le fait qu'il peut prendre des arrangements avec son employeur : « *Oui, y'a pas de problème. Si j'ai besoin d'une semaine, je vais prendre une semaine puis y'a pas de problème* » (empl.2).

Ainsi, la flexibilité de l'employeur est soulignée et cet extrait en témoigne : « *Mon boss est ben flexible. [...] Je vais pouvoir y aller. Dans bien des places ta pas ça* » (empl.1). Et même dans un cas d'urgence, son employeur est accommodant : « *Je peux partir tout de suite, je lui dis, je m'en va. J'ai pas de comptes à rendre, c'est de*

même ça marche » (empl.2). Enfin, cela satisfait au plus haut point un employé : « *Bien sûr, avec des enfants qui peuvent être malades ou avoir des congés pédagogiques, c'est toujours merveilleux* » (empl.4).

4.2.2.4 L'équité interne

Le Tableau (46) montre que les résultats des employés n'ont rien fait ressortir sur l'équité interne. Nous n'avons aucune réponse sur ce critère.

Tableau 46
L'équité interne selon les employés

	MAURICIE	CENTRE-DU-QUÉBEC			
Critère	Empl.1	Empl.2	Empl.3a	Empl.3b	Empl.4
L'équité interne	-	-	-	-	-

4.2.2.5 La compréhension des cheminements de carrière

Le Tableau (47) montre que les employés comprennent les cheminements de carrière en production laitière.

Tableau 47
La compréhension des cheminements de carrière selon les employés

	MAURICIE	CENTRE-DU-QUÉBEC			
Critère	Empl.1	Empl.2	Empl.3a	Empl.3b	Empl.4
La compréhension des cheminements de carrière	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Pour un employé, c'est la difficulté du travail en général qui ressort en ces termes : « *C'est un métier quand même qui demande beaucoup, les heures, la température, fait froid, ça te tente pas toujours d'aller réparer qu'est ce qui es brisé au froid. Tu y vas, tu t'habilles, faut que ça avance* » Et cet employé dit encore comment la passion du métier est importante : « *C'est de vouloir travailler. Y'en a beaucoup qui n'aiment pas travailler, qui se lèvent le matin pis qui disent : Ah non pas encore! C'est vraiment la passion qui revient encore* » (empl.2).

Pour un autre employé, contractuel étranger, on peut noter une compréhension des manières de travailler :

J'aime travailler avec le troupeau. Je ne connaissais pas trop ça avant. C'est très différent de ce que je faisais dans mon pays, je faisais la traite à la main et il y avait peu de vaches, 10 à 30 vaches. Ici, j'ai appris à travailler avec beaucoup de vaches, avec la technologie. (empl.3a)

Aussi, un employé montre comment son travail est spécifique, tout en montrant qu'il comprend le travail des autres employés :

Ma job, c'est un peu spécial car je travaille quasiment toujours tout seul contrairement à ceux qui travaillent dans les champs : ils travaillent toujours ensemble et ils bourdonnent ensemble; ceux qui travaillent dans l'étable, y travaillent ensemble, y bourdonnent ensemble; la salle de traite pareil. Moi, pour faire l'alimentation, je suis tout seul et je suis bien concentré pour le faire. Quand y'a un truck qui arrive, on est habitué de travailler ensemble, on a juste à se jeter un coup d'œil pis on sait ce que l'autre veut dire, pis en partant on s'est donné des consignes, jamais l'un va aller couper l'autre avec les machines. [...] . On est habitué de travailler comme ça, ça fait 10 ans. À part de ça, quand il y a pas de matériel qui arrive au bunker ou d'autres qui arrivent dans ma bulle si on peut dire, je suis concentré dans mes affaires, c'est toujours du calcul. (empl.3b)

On peut constater pour cet employé combien les conditions de travail favorisent son intégration dans cette production :

J'aime surtout les conditions de travail, elles sont vraiment bonnes [...] Y'a pas juste le salaire qui compte, le salaire c'est important c'est sûr que ça en fait partie, mais c'est le tout qui fait parce que ça me donne rien d'avoir juste le salaire si tu viens travailler et que tu es malheureux à tous les jours. (empl.1).

Enfin, pour cet autre employé, le travail à faire est diversifié et il sait où il s'en va :

Il m'a engagé pour ça, pour faire la gestion du troupeau, tout ce qui est soin des vaches, soin médical, la traite on l'a fait à 2, le soin des vaches pour la nourriture on le fait à 2 aussi, mais tout ce qui est la gestion des papiers, y m'a engagé pour ça, faire des commandes, commander l'équipement, la moulée, pour que l'étable fonctionne si on peut dire.... (empl.4)

4.2.3 Le CEA selon les employés

Dans le Tableau (48), on note que le CEA est peu ou pas utilisé par les employés. Les résultats montrent que les employés apprennent plus souvent les offres d'emploi par le bouche-à-oreille, soit par des intervenants, soit par des amis qui travaillent dans le domaine agricole.

Tableau 48
Le CEA selon les employés

Critère	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC		
	Empl.1	Empl.2	Empl.3a	Empl.3b	Empl.4
Le CEA (on l'a utilisé)	Non	Non	Oui	Oui	Oui et Non

Un employé a entendu parler de trois entreprises par des contacts, entre autres, par le contrôleur laitier. Il n'a jamais appelé au Centre d'emploi. Pour les deux autres entreprises, il connaissait la manière de fonctionner des producteurs et il n'était pas intéressé à travailler pour eux (empl.1).

Même dans le passé, il semble que le bouche-à-oreille était courant dans le milieu rural. Comme cet employé qui, il y a plus de vingt ans, n'a pas utilisé le CEA pour se trouver un emploi. C'est par l'intermédiaire d'un ami qu'il avait appris que ce producteur avait besoin d'un employé pour la traite (empl.2).

Dans le cas de cet employé, les procédures de recherche d'emploi doivent passer nécessairement par un organisme FERME qui, depuis plus de 20 ans, se spécialise dans le recrutement des travailleurs temporaires étrangers, tant pour le secteur agricole que pour les autres secteurs de l'activité économique. Au départ, cet employé ne savait pas sur quelle entreprise il allait travailler. C'est seulement la deuxième année qu'il a demandé la possibilité de revenir travailler dans cette production :

Le patron est une bonne personne. Toutes les personnes autour de moi sont des bonnes personnes. J'aime utiliser les nouvelles technologies. J'aime travailler ici et surtout, j'aime travailler avec les animaux, les vaches. (empl.3a)

Cet autre employé cherchait du travail et il connaissait le producteur pour lequel il travaille en ce moment, car, lorsqu'il faisait ses études, il avait fait des stages dans cette production. Cependant, comme il a travaillé à son compte pendant plusieurs années, il est passé par le bureau du CEA qui lui a proposé deux productions : « *C'est eux qui m'ont répondu là-bas à Nicolet : j'ai 2 places à te proposer, une autre place pis icitte. J'ai dit : c'est ben correct pis j'ai pogné le téléphone et j'ai appelé icitte* » (empl.3b).

Enfin, pour cet employé, c'est par l'intermédiaire d'un ami, consultant, autrement dit par le bouche-à-oreille, qu'il a appris que ce producteur avait besoin d'un employé. Il avait utilisé le CEA pour son dernier emploi, mais pas cette fois-ci. Pourtant, il n'était pas vraiment à la recherche d'un emploi à ce moment-là. Il est venu rencontrer le producteur pour voir ce que dernier recherchait : « *Quand je suis venu ici, je ne voulais pas passer une entrevue, en réalité c'est plus lui qui passait une entrevue pour voir s'il faisait mon affaire* ». Et encore : « *Moi en réalité, c'était du temps pour la famille, c'était des conditions de travail que je cherchais* » (empl.4).

4.2.4 Le profil des employés

Les résultats obtenus font ressortir quelques qualités importantes des employés et la satisfaction qu'ils ont de leur travail et de leur employeur. Il nous semble important de les présenter pour les connaître davantage.

4.2.4.1 *Leurs qualités*

Le Tableau (49) montre quelques-unes des qualités qui sont ressorties le plus souvent de nos entretiens non-directifs avec les cinq employés. Nous n'en faisons pas une analyse approfondie, mais ce sont des qualités qui semblent nécessaires pour eux.

Tableau 49

Les qualités personnelles des employés

-
- Travaillant
 - Personne de confiance
 - Capable de communication
 - Respectueux
 - Passionné
-

Ainsi, les résultats montrent que ce sont des personnes travaillantes, à qui l'on peut faire confiance, qui sont capables de dire ce qui va ou ne pas à leur employeur, respectueuses et passionnées par leur travail. Ces quelques extraits résument bien la pensée de tous les employés :

Sur le fait que ce sont des personnes travaillantes

Si je me traîne les pieds dans la cour, je ne suis pas sûr qu'il serait capable de me payer [...]. C'est parce que je donne, échange de collaboration. (empl.2).

Je suis une personne qui aime pousser mes limites, jusqu'à tant que je sois overload¹, je suis comme ça, j'aime ça. (empl.4).

Sur la confiance

La confiance, c'est une qualité rare que recherche un employeur. (empl.1).

Je sens que le patron me fait confiance dans ce travail. (empl.3a)

Sur la communication

Je ne me gêne pas et je vais voir le patron au besoin. (empl.3a).

Je vous dirais que la communication, c'est bien. Quand j'ai quelque chose à dire, je lui dis, il va prendre le temps de m'écouter. (empl.4)

Sur le respect

Mettre mon expérience à la disposition de l'entreprise [...] Si tu fais ta job tout croche, les résultats vont être tout croches. Je fais ça d'aplomb avec le plus de souci du détail possible, le résultat est au bout. (empl.3b)

Sur la passion de son travail

Ça me fait plaisir de communiquer la passion que j'ai et la job que j'ai. (empl.3b)

Si j'aimerais pas ça, je ne serais pas là [...] Je vous dirais la passion du métier, je suis un homme qui préfère un moins gros salaire, mais qui aime son emploi. (empl.4).

4.2.4.2 *Leur satisfaction à l'égard des employeurs*

Le Tableau (50) montre que les employés sont satisfaits de leurs employeurs

¹ Overload : mot anglais signifiant surcharge

respectifs. Ainsi, un employé considère que l'attitude de son employeur est remarquable : « *C'est pas un patron qui est tout le temps sur les nerfs* » (empl.1).

Tableau 50
Leur satisfaction des producteurs-employeurs

	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC		
Critère	Empl.1	Empl.2	Empl.3a	Empl.3b	Empl.4
La satisfaction de leurs employeurs respectifs	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Un autre employé trouve que son employeur a encore la passion du métier et que cela le motive à travailler : « *Y'a encore la passion du métier et je vous dirais que quand je l'ai rencontré la première fois, entre autres, y'a les conditions de travail, mais il a ramené cette passion-là dans ma vie professionnelle* » (empl.4).

Ou encore : « *C'est un gars qui est facile d'approche, facile de discussion, tu vas aborder un sujet avec lui n'importe quand, on va se mettre à en jaser, c'est une personne qui est facile à discuter* » (empl.3b).

Finalement, dans l'entreprise où l'employé interviewé travaille là depuis plus de vingt ans, un lien plus fort a été créé : « *Je ne suis pas un numéro, je suis parrain d'une petite fille de l'un de ses garçons, je fais comme partie de la famille* » (empl.2).

CHAPITRE 5 - DISCUSSION

Dans cette partie, il s'agit d'interpréter les résultats des producteurs et des employés afin de vérifier nos quatre hypothèses. Ce chapitre se terminera par la présentation des limites encourues dans ce travail et de notre contribution à la recherche.

5.1 VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 1

La première hypothèse vise à vérifier si les critères d'attraction et de rétention sont des pratiques de GRH mises en place dans les productions familiales en production laitière.

5.1.1 Les critères d'attraction selon les employeurs et employés

Le Tableau (51) montre que deux déterminants d'attraction ne sont pas appliqués dans les productions soit les avantages sociaux compétitifs et les opportunités de carrière. Par contre, des résultats ont été obtenus pour trois des cinq critères d'attraction chez les producteurs-employeurs et leurs employés. Ainsi, on constate que le salaire compétitif, les vacances /congés et les défis au travail sont des critères d'attraction appliqués en général dans les entreprises agricoles laitières.

En ce qui concerne le salaire compétitif, on constate que les salaires varient entre 12 et 15 \$ et sont compétitifs par rapport aux salaires offerts dans les entreprises non agricoles. Par exemple, un caissier dans un dépanneur commencera au salaire minimum, soit un peu moins que 10 \$ l'heure. Et une travailleuse sociale, qui a des études collégiales, reçoit un salaire aux alentours de 11 \$ l'heure à son entrée en service. Pourtant, même si on peut penser que le travailleur agricole reçoit un bon salaire, on ne

peut oublier qu'il doit travailler une fin de semaine sur deux, qu'il doit faire la traite du matin et celle du soir, qu'il travaille durant les jours fériés et qu'il fait au-delà de 45 h de travail par semaine, certains travaillant jusqu'à 70 heures par semaine.

Tableau 51

Une synthèse des critères d'attraction selon les producteurs et leurs employés

	MAURICIE	CENTRE-DU-QUÉBEC		
Critères d'attraction	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.4
Salaire compétitif	Oui	Oui	Oui	Oui
Vacances/congés	Oui	Oui	Empl.3a : Oui Empl.3b : non	Oui
Avantages sociaux compétitifs	-	-	Oui	-
Défis au travail	Oui	Oui	Oui	Oui
Opportunités de carrière	-	-	-	-

Bien sûr, pour certains employés, particulièrement les contractuels étrangers, comme l'a témoigné un employé (empl.3a), ils viennent travailler au Québec pour des raisons bien personnelles, et il semble que les conditions particulières de travail leur conviennent. Cependant, comme son employeur l'a mentionné, les coûts de transport, de fourniture de vêtements et autres ne sont pas à négliger dans l'établissement du salaire à offrir (prod.3). On ne peut se prononcer pour d'autres entreprises agricoles qui engagent aussi des employés étrangers, puisqu'on ne connaît pas leurs conditions de travail offertes.

Il est à noter aussi que les responsabilités de chacun des employés sont bien différentes et, par conséquent, il est difficile de dire si leur salaire est équivalent. En effet, on remarque que leurs responsabilités sont variées ce qui entraîne un travail plus

diversifié et des compétences à plusieurs niveaux touchant à l'alimentation, à la santé des animaux et autres (prod. 1 et prod.4). Parfois, cela demande des compétences plus spécifiques comme de s'occuper exclusivement de l'alimentation des animaux (empl.3b). Il y a aussi des employés qui s'occupent seulement de la traite (empl.3a). On note aussi une spécification dans le travail des champs et de l'entretien de l'équipement et de la machinerie (empl.2). Étant donné cette diversité au niveau des responsabilités, on peut considérer que les salaires sont tout de même compétitifs par rapport à des postes de responsabilités autres dans des PME non agricoles.

En ce qui a trait aux semaines de vacances, les employeurs offrent des semaines de vacances qui varient de deux à quatre semaines et même plus lorsque les employés travaillent très longtemps dans l'entreprise. Il semble que les employeurs et les employés collaborent bien pour la fixation des dates et satisfaire les deux parties parce qu'il n'y a pas de dates prédéterminées et fixées dans le temps comme les congés de la construction par exemple. Cela nécessite une bonne collaboration de part et d'autre. On constate aussi que les semaines de vacances tiennent compte des politiques de l'entreprise en lien avec les lois gouvernementales. Ainsi, dans une même production, il peut y avoir des employés qui ont droit à des semaines de vacances (empl.3b) et d'autres non (empl.3a) puisque ces derniers ne travaillent dans l'entreprise que pour une durée de huit mois. Cependant, il est difficile pour les employés d'avoir des jours fériés garantis, car il n'est pas possible de s'absenter dans ce domaine de travail. La traite des vaches doit être faite tous les jours, fériés ou pas. Les producteurs ne peuvent se permettre de ne pas avoir d'employés cette journée-là, et c'est pourquoi ces employés doivent être disponibles, ce qui peut rendre l'attrait de ce métier plus difficile.

Dans les quatre productions, on a aussi pu se rendre compte que les employeurs favorisent les défis au travail de leurs employés en leur donnant des responsabilités et en

leur faisant confiance. Ce besoin de se sentir en confiance est très présent chez les employés qui sont alors manifestement plus satisfaits de travailler dans l'entreprise. En effet, il semble que les employés apprécient beaucoup le fait que leur employeur leur fasse confiance et qu'il ne passe pas toujours en arrière d'eux pour voir si le travail est bien fait. En l'absence du producteur, cette confiance est d'autant plus nécessaire, car les employés doivent prendre des décisions imprévues et inattendues qui peuvent avoir des répercussions sur l'entreprise. L'employeur a donc besoin de sentir également qu'il peut quitter l'entreprise sans se faire du mauvais sang...

Cependant, les producteurs n'offrent pas à leurs employés des avantages sociaux compétitifs et des opportunités de carrière. Dans une production on offre de payer le transport en avion, le logement à des coûts minimes pour les employés, l'achat de vêtements et autres... Mais il n'y aucune assurance offerte en vue de la préparation de la retraite ou autre. Doit-on s'en inquiéter? Les employés travaillent depuis plusieurs années dans ces productions agricoles et ne peuvent espérer améliorer leurs conditions salariales ou très peu. Ils n'ont pas accès à une assurance santé ou autre, et ne peuvent mettre de l'argent de côté en vue de leur retraite. Ils vont travailler plusieurs années pour le même employeur et se retrouver dans une situation plutôt précaire à leur retraite. Malgré tout, les employés restent au sein de l'entreprise et continuent de travailler dans ce domaine. Pour les uns, cela peut paraître de la folie, alors que pour les autres, l'amour de ce travail est une motivation plus importante et plus grande que le fait d'aller travailler dans une PME non agricole. Est-ce alors une opportunité de carrière que de travailler dans le domaine agricole. Comment définir cette opportunité et comment s'assurer que cela peut être un avantage concurrentiel d'attraction des employés? Il ne nous est pas possible de répondre à ces questions par manque de résultats, mais cela pourrait être des sujets de recherche futurs...

Ainsi, les heures de travail difficiles, l'impossibilité à voir ce métier comme une carrière et le fait de ne pas avoir d'avantages sociaux compétitifs sont probablement des facteurs qui n'encouragent pas les jeunes à étudier et à travailler dans ce domaine. Bien sûr, les employés peuvent relever des défis au sein des entreprises respectives, mais cela ne peut être comparé à ce qu'un employé peut réaliser dans des entreprises non agricoles en termes de réalisation de carrière et de défi personnel. C'est probablement ce qui rend l'attrait de ce travail difficile entraînant de ce fait une pénurie d'emploi dans les entreprises en production laitière.

5.1.2 Les critères de rétention selon les producteurs et les employés

Le Tableau (52) montre que trois critères de rétention sur cinq sont significatifs dans les productions agricoles : la satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants, la conciliation travail-famille et la compréhension des cheminements de carrière. En ce qui concerne les deux autres critères — les opportunités de carrière et l'équité interne — il n'a pas été possible de dégager des réponses évidentes qui auraient pu nous assurer que ces critères sont appliqués dans ces productions laitières.

Tableau 52

Une synthèse des critères de rétention selon les producteurs et leurs employés

Critères de rétention	MAURICIE		CENTRE-DU-QUÉBEC	
	Prod.1	Prod.2	Prod.3	Prod.4
Opportunités de carrière	Oui	-	-	-
Satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants	Prod. : - Empl. : Oui			
Conciliation travail-famille	Oui	Oui	-	Oui
Équité interne	-	-	Oui	-
La compréhension des cheminements de carrière	Oui	Oui	Oui	Oui

En ce qui concerne le critère des opportunités de carrière, il faut considérer au départ qu'il n'a pas été possible d'approfondir cette question durant les entretiens non-directifs et l'on constate le manque de résultats à ce sujet. Lorsqu'un employé agricole est engagé dans une production, ses responsabilités peuvent varier, s'accroître ou se spécialiser, mais il est tout le temps perçu comme un employé, et non pas comme un cadre comme dans d'autres entreprises non agricoles. Pourtant, cet employé fait soit la gestion du troupeau, des champs, de la machinerie et peut aussi gérer du personnel. Ainsi, même après plusieurs années au service de l'entreprise, il va demeurer un employé. On peut remarquer le cas de l'employé 2b qui correspond tout à fait à cela, puisque, rappelons-le, il travaille dans l'entreprise depuis vingt et un ans et qu'il est devenu responsable de l'équipement et des travaux des champs exclusivement, après avoir travaillé à la traite des vaches pendant sept ans environ. Bien sûr, il est reconnu comme un travailleur exceptionnel par son employé et son salaire horaire en fait foi. Mais il n'a pas de titre distinctif qui pourrait rehausse la valeur de son travail. Il est bien différent d'être un ouvrier agricole comparativement à un gestionnaire du troupeau ou des champs. Cependant, il faut souligner qu'un producteur a reconnu que le fait de permettre à son employé de prendre des responsabilités et des décisions importantes face à la médecine préventive, à la génétique ou autres font en sorte que c'est comme si l'employé avait une carrière (prod.1). Ainsi, si la signification du mot carrière peut avoir un sens très large selon les personnes, il n'en demeure pas moins qu'au niveau professionnel, une carrière « c'est une profession présentant des étapes, des degrés successifs »¹. Alors, est-ce qu'un employé agricole fait une carrière lorsqu'il choisit de faire ce métier et d'augmenter son niveau de responsabilités? On ne peut vraiment répondre à cette question avec le peu de résultats obtenus et c'est pourquoi la perception de l'employeur (prod.1) ne peut être mise de côté. C'est ainsi qu'il va falloir, nous semble-t-il, réinventer des titres afin de redonner de la valeur à tous les emplois agricoles, influençant de ce fait la rétention des employés.

¹ Définition du Petit Larousse illustré 2002

Pour ce qui est de l'équité interne, il n'a pas été possible d'obtenir des résultats confirmant ou infirmant que ce critère de rétention était appliqué dans ces quatre productions. Que signifie l'équité interne selon les producteurs? Ils ne se sont pas exprimés sur ce point, car la question n'a pas été posée clairement durant les entretiens non-directifs. Cependant, on a tenté de s'en faire une idée à partir de certaines réponses de l'employeur (prod.3) et de ses deux employés interviewés. En effet, on constate que l'employeur a tenu compte de certains coûts (transport, vêtements et autres) pour fixer le salaire de ses employés contractuels. De même, on constate que l'employé responsable de l'alimentation (empl.3b) a un salaire horaire un peu plus élevé. Est-ce que pour ses responsabilités il pourrait avoir un meilleur salaire et diminuer ses heures de travail sur l'entreprise? Il semble donc qu'une équité interne soit respectée, malgré tout, dans cette production. On a vu aussi, dans une autre production, que l'employeur octroi des salaires différents selon les responsabilités des employés et leur ancienneté au sein de l'entreprise (prod.2). Et il nous semble également, sans pouvoir l'affirmer assurément, que les autres producteurs tiennent compte des différentes responsabilités de leurs employés pour leur fixer un salaire puisqu'ils engagent des stagiaires ou des employés saisonniers qui n'ont pas les mêmes responsabilités que leurs employés à plein temps et qui, par le fait même, ont des taux horaires différents. C'est un critère qui mériterait que les chercheurs approfondissent sa définition et son impact au niveau de la rétention des employés, et pourquoi pas, au niveau de son attraction.

En ce qui concerne la conciliation travail-famille, on a constaté qu'un employé a changé d'employeur (empl.4) parce qu'il lui offrait de meilleures conditions de travail dont la possibilité de concilier le travail et sa famille et c'est d'ailleurs ce qui le motive pour y rester travailler. Parfois, ce critère est inactif à cause de conditions exceptionnelles d'engagement du personnel ou encore parce que les employés n'ont pas n'ont pas vraiment besoin d'utiliser ce critère (prod.3). En effet, il faut considérer que dans cette production, actuellement, il y a, d'une part, les employés contractuels qui ont

leur famille à l'étranger et qui veulent travailler beaucoup d'heures (empl.3a), et, d'autre part, l'employé en charge de l'alimentation (empl.3b) qui n'a jamais eu recours à ce service. Comme l'employeur est une personne centrée sur la dimension humaine, on peut présumer que dans des conditions différentes les employés qui ont besoin d'utiliser la conciliation travail-famille pourraient le faire. Dans les autres productions (prod.1 et prod.2), même si cela est parfois dérangeant, les employeurs favorisent le bien-être de leurs employés en les accommodant soit par le changement d'horaire de la traite ou avec d'autres arrangements. Dans ces deux productions, les employés sont plus jeunes et ont encore des enfants à charge. Cependant, cela montre que ce critère de rétention a un impact sur le fait que l'employé reste travailler dans l'entreprise, alors qu'il y a quelques années, cela n'aurait pas été possible. En général, tout le monde y trouve son compte favorisant ainsi un climat de travail agréable et non conflictuel.

Ensuite, concernant le critère de satisfaction des employeurs face aux décisions des dirigeants, les résultats des employeurs ne permettent pas de savoir s'ils sont satisfaits de leurs propres décisions sur l'entreprise. On pourrait présumer qu'ils le sont, mais en fait, on ne connaît pas les raisons profondes qui ont pu motiver telle ou telle décision et s'ils en éprouvent des regrets. Par contre, en ce qui concerne les résultats des employés, on constate que dans l'ensemble des productions, le sentiment de satisfaction est grand concernant la prise de décision de leurs employeurs. Dans certains cas, ce sont les améliorations technologiques que les employés apprécient. Cependant, on peut constater dans une production que, même si la technologie n'est pas aussi avancée que dans certaines autres productions, l'employé pense que son employeur agit pour le meilleur de son entreprise (empl.4). De plus, lorsque les employés sentent que leur employeur leur fait confiance, ils témoignent d'une satisfaction encore plus grande envers leur employeur parce que ce n'est pas tous les employeurs qui le font. En effet, aux dires d'un employé son employeur n'est pas toujours en train de passer en arrière pour surveiller son travail, car autrement, cela devient très difficile à la longue (empl.1).

Les employés sont d'autant plus satisfaits qu'ils ont une certaine autonomie et liberté dans leur travail quotidien, qu'ils peuvent prendre des initiatives et relever des défis et qu'ils sentent la confiance à leur égard.

Enfin, en ce qui a trait à la compréhension des cheminements de carrière, on se rend compte que les producteurs sont sensibles face à leurs employés. Ainsi, un producteur souligne l'importance de faire travailler son employé en tenant compte le plus possible de ses compétences (prod.2) et un autre montre l'importance de diversifier les tâches de l'employé (prod.4). Les résultats font ressortir aussi comment le travail dans une production laitière peut être difficilement vécu (prod.2) et qu'il est aussi très difficile de recruter des employés (prod.4). Lorsque les employeurs ont une compréhension des cheminements de carrière, il semble que cela favorise la rétention de leurs employés parce qu'ils s'assurent ainsi que leurs employés travaillent dans leurs forces et compétences. De plus, comme les employeurs sont conscients qu'il est difficile de recruter du personnel, ils vont tout mettre en œuvre pour garder leur employé, convoité par les autres producteurs. On a vu en effet que le bassin des employés est restreint. Il faut donc que les employeurs soient toujours vigilants pour ne pas risquer que leur employé choisisse une production qui leur offrirait de bien meilleures conditions que les leurs. On constate aussi que leur travail est difficile et ce n'est pas tout le monde qui peut le faire (empl.2). Les manières de travailler sont aussi un élément important et il faut savoir exactement comment un employeur veut que le travail soit fait (empl.3a). Enfin, il semble important que les employés aient la passion de ce métier, cela ayant été mentionné par l'ensemble des employés.

À la lumière de ce qui a été présenté, on peut dire que les critères les plus significatifs qui vérifient l'hypothèse 1 sont les trois critères d'attraction (le salaire compétitif, les vacances /congés et les défis au travail) et les trois critères de rétention

(la conciliation travail-famille, la satisfaction des employés concernant les décisions des dirigeants et la compréhension des cheminements de carrière) qui ont été appliqués dans ces entreprises agricoles laitières.

5.2 VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 2

Il s'agit maintenant de vérifier si les critères d'attraction et de rétention mis en place dans productions agricoles laitières affectent la pénurie de main-d'œuvre dans ce secteur, tant au Centre-du-Québec qu'en Mauricie.

À partir des résultats, on peut certainement dire que les employeurs qui affichent des conditions particulières de travail ont davantage la possibilité de recruter du personnel agricole. Dans une production on a pu voir que l'employé venait s'informer des conditions de travail, alors même qu'il travaillait déjà dans une entreprise agricole. On constate que c'est le fait d'avoir discuté avec l'employeur sur les conditions de travail, entre autres la conciliation travail-famille, qui a été un élément déclencheur et qui lui a fait prendre la décision de venir travailler pour cet employeur. Ce n'est pas tant le salaire que lui offre son employeur qui l'intéresse, mais c'est parce qu'il peut prendre des responsabilités et peut relever des défis en gérant le troupeau, parce qu'il aime s'accomplir dans son travail et faire ce qu'il aime :

*Un moment donné, question de salaire, c'est pas tout ça non plus.
C'est pas juste ça : je préférerais avoir un moins gros salaire et faire de la gestion, m'impliquer, je suis une personne qui aime apprendre [...] quand on aime ça, ça devient plus un plaisir qu'un emploi » (empl.4)*

De plus, même si les entreprises laitières de notre recherche ont des tailles différentes, le manque de personnel est autant problématique pour les unes que pour les autres. Les problèmes des employés reliés parfois à la drogue ou au manque de sérieux

des employés locaux ont fait en sorte qu'un producteur s'est dirigé vers de la main-d'œuvre agricole étrangère, employés qui sont plus sérieux à son avis (prod.3).

En outre, on a pu aussi se rendre compte combien les conditions de travail et la renommée de l'entreprise font en sorte qu'un employé choisit une entreprise plutôt qu'une autre. Il en est ainsi de l'employé qui gère maintenant l'alimentation du troupeau et qui a choisi l'entreprise parce qu'il connaissait le producteur qui lui a offert des conditions de travail acceptables (empl.3b). Et encore, de cet employé (emp.3a) qui est contractuel et pour qui la barrière de la langue n'a pas été un problème. Après avoir terminé son premier contrat, il a voulu revenir travailler sur cette entreprise à cause des bonnes conditions de travail (logement, salaire, transport payé, etc.) et la possibilité de prendre des décisions dans la gestion de la traite des vaches.

Dans les quatre productions en général, on peut constater que les salaires compétitifs, les défis au travail des employés et leur satisfaction au travail favorisent certainement leur intégration au sein de l'entreprise et le fait qu'ils y restent longtemps. Les résultats font bien ressortir également que quelle que soit la taille de l'entreprise et la région, ces critères d'attraction et de rétention sont importants pour attirer ou pour garder son ou ses employés. Il n'est pas possible d'affirmer qu'un critère est plus important qu'un autre. Il semble que c'est un tout, mais la conciliation travail-famille demeure un critère important pour un employé qui a de jeunes enfants (empl.1, empl.4). Pour une majorité d'employés, ce n'est pas seulement d'avoir un bon salaire qui est important dans le choix de l'entreprise. Ceux-ci veulent se sentir en confiance dans leur travail, prendre des responsabilités, agrandir leur champ de compétences, avoir une conciliation travail-famille, un bon climat de travail et une bonne communication avec l'employeur. Dans ces productions où ces critères sont présents, on constate que la majorité des employés restent plusieurs années dans ces productions laitières comme

dans le cas d'un employé (empl.2) plus particulièrement qui y travaille depuis plus de vingt ans. On peut penser que ces employés développent ainsi un sentiment d'appartenance dans ces entreprises puisqu'ils contribuent par leur travail et leur gestion à la rentabilité de ces entreprises comme l'a souligné plus particulièrement un employeur qui parle de son employé à plein temps qui a quitté l'entreprise : « *Le sentiment d'appartenance [...]. Il venait toujours avec moi, parce que j'avais le sentiment que c'était mon partenaire* » (prod.4). Enfin, comme le mentionne un employeur :

J'ai l'impression qu'il ne voit pas juste le salaire. Le salaire est important, mais je pense que c'est tout l'ensemble : l'entente qu'on peut avoir, la gestion. Je suis sûr qu'il y a des choses qui ne font pas tout le temps son affaire, comme moi aussi. Y a peut-être des éléments qui me fatiguent un peu, mais quand on regarde ça dans l'ensemble, moi, en tout cas, je suis très heureux d'avoir un employé comme j'ai présentement. (prod.1)

En résumé, les résultats indiquent qu'un ensemble de critères d'attraction et de rétention affectent d'une manière significative le manque de personnel dans les entreprises laitières agricoles, quelle que soit la taille de l'entreprise et la région où elle est située.

5.3 VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 3

Il s'agit de vérifier si la formation en GRH de l'employeur producteur-dirigeant peut avoir une influence sur l'attraction et la rétention des employés.

5.3.1 Le profil des producteurs

Les résultats des employeurs indiquent que les producteurs n'avaient pas de cours de gestion en ressources humaines lorsqu'ils sont devenus propriétaires de leur

entreprise, cependant, ce sont toutes des personnes sensibles à la dimension humaine. Comme il a déjà été mentionné, un des producteurs, entre autres, a fondé un groupe qui traite de la dimension humaine dans les entreprises agricoles laitières. Ainsi, suite à nos entretiens avec les producteurs, on peut constater qu'en général ils ne sont pas restés isolés, mais sont restés ouverts dans la gestion de leur entreprise. Ainsi, ils participent à des réunions : « *J'ai quand même des réunions qui m'ont aidé, comme des réunions de l'UPA, qui font venir des conférenciers* » (prod.2) ou encore à des colloques : « *C'est là que j'ai appris le plus, souvent c'est avec tes collègues que tu apprends le plus, ils te disent leurs bons coups, mais aussi leurs erreurs pour ne pas les faire* » (prod.4). Ils suivent des formations plus pointues dans leur domaine de travail : « *Il y a beaucoup de cours qu'on a suivis : cours sur les relations humaines, comment garder du personnel, comment faire passer une entrevue à un futur employé* » (prod.3).

Lorsque la taille de l'entreprise est plus grande, il semble que des réunions soient plus ponctuelles avec leurs employés ou avec les intervenants qui gravitent autour de l'entreprise :

Nous autres, 2 fois par année, tous nos collaborateurs qui gravitent aux alentours de l'entreprise, vétérinaire, conseiller en gestion, conseiller financier, mes signateurs responsables, le conseiller d'alimentation animale et végétale, les créanciers ... on se rencontre 2 fois par année au tour de la table. (prod.3)

Ce sont des personnes capables de déléguer des tâches « *Je suis quelqu'un, à mon point de vue, qui délègue bien, tout en supervisant : on se comprend que c'est important* » (prod.3) et de mettre leurs employés en confiance : « *Faut que tu aies confiance en tes employés. Si tu n'as pas confiance en tes employés, tu ne travailleras pas longtemps avec eux autres* » (pro.2).

Parmi les qualités importantes des producteurs, la capacité de savoir communiquer a été remarquée : « *Je pense que c'est l'adaptation, la communication, savoir aussi ce que la personne peut vivre* » (prod.1). Et la force de l'écoute face à son employé est aussi soulignée : « *Comme là, on a un problème, faut trouver une autre solution [...] Ma force, c'est d'être à l'écoute* » (prod.4).

Les producteurs agricoles sont aussi reconnaissants face à leurs employés et savent le souligner. Parfois, c'est une tape dans le dos: « *J'aime bien mettre en valeur les gens, une tape dans le dos, ça coûte pas cher et ça fait du bien. On a besoin de ça et ça fait plaisir. Je ne le fais pas pour l'argent* ». Annuellement, c'est par un party durant le Temps des Fêtes. « *À tous les ans, on fait une fête pour tous les employés avant Noël, un souper, une veillée, on change de place pratiquement à tous les ans. La plupart du temps on va dans un restaurant* » (prod.2). Cela peut se manifester aussi différemment : « *Je dois rajouter aussi quelque chose qu'on fait habituellement, c'est pour souligner sa fête, c'est sûr qu'on lui achète un cadeau, habituellement on s'organise pour aller au restaurant avec lui et dans le Temps des Fêtes et autres* » (prod.1).

De plus, la relation avec les employés est importante comme en témoigne ce producteur : « *Ma qualité personnelle, c'est le souci que mon employé soit bien sois heureux, et comme je disais au départ : si je prends soin de lui, il va prendre soin de moi* ». D'autant que la pénurie d'emploi est aussi soulignée : « *C'est triste ce que je dis là, mais les bons employés, y'en a peu et on se les arrache* » (prod.4).

Finalement, les producteurs sont aussi fiers de leurs employés et n'hésitent pas à en parler « *Pour notre employé à temps plein, c'est quelqu'un qui est bien travaillant* ». (prod.2). Ou encore, du même producteur face à une autre employée à

plein temps à la traite des vaches : « *C'est elle qui fait la traite, la qualité de lait excellente. C'est bon de le dire, c'est pas rien qu'à toi d'avoir le mérite* ». Et, en terminant, cet extrait résume bien ce que les producteurs nous ont exprimé d'une manière ou d'une autre : « *[...] moi, en tout cas, je suis très heureux d'avoir un employé comme j'ai présentement* ». (prod.1).

5.3.2 Ce qu'en pensent les employés

Quand l'employé sent que ce n'est pas compliqué avec son employeur, cela semble avoir un impact sur son travail : « *La qualité de prendre des journées de congés ou peu importe, c'est pas compliqué. Si je prends une journée de congé, je ne me ferais pas mettre dehors en autant que j'avertisse [...] Il est capable de concilier travail-famille* » (empl.1).

Lorsque l'employé peut prendre des responsabilités, il se sent comme faisant partie de l'entreprise : « *L'employeur peut me donner une responsabilité parce que je suis justement un petit peu plus apte à prendre des décisions qu'un autre [...] Oui, c'est les yeux qu'on peut avoir sur les vaches* » (empl.3a).

Un autre employé est satisfait de son employeur parce que ce dernier lui fait confiance, qu'il est ainsi davantage prêt à s'investir dans l'entreprise : « *Y'a toujours place à l'amélioration. Il a entendu parler des places où j'ai travaillé avant. J'ai une certaine expérience, un certain bagage que j'ai traîné avec moi. Il me fait confiance, et on essaie d'améliorer la ferme grâce à ça* » (empl.4).

Le fait que l'employeur lui permette d'avoir une versification de tâches intéresse aussi particulièrement un employé : « *Faut que tu touches à tout, la menuiserie, la plomberie, l'électricité. Si y'a un problème, faut que tu sois capable. C'est ça qui est le fun, pis c'est jamais le même problème, fait qu'il n'y a pas de routine* » (empl.2).

Il semble aussi que le producteur qui est constamment à l'affût des bonnes technologies et qui fournit un équipement de qualités favorise aussi un intérêt marqué au travail : « *En tant qu'employé, si on veut réussir à s'épanouir et à avancer dans une entreprise faut que les employeurs nous donnent les outils pour...et je te dirais qu'ici mon employeur nous les donne* » (empl.4).

En résumé, à partir des résultats des employeurs et des employés, il semble que le fait que les employeurs aient un intérêt pour la dimension humaine et qu'ils sont, entre autres, capables de faire confiance à leurs employés, favorisent certainement l'attraction et l'intérêt des employés à rester travailler dans ces productions agricoles laitières.

5.4 VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 4

Il s'agit de vérifier si le CEA peut jouer un rôle dans l'attraction des productions agricoles laitières.

Selon les résultats obtenus chez les producteurs, on constate que les quatre producteurs ont mentionné que le CEA est utile pour recruter des employés, par contre,

trois employeurs sur quatre sont insatisfaits du rôle du CEA (prod.1, prod.2, prod.4). En effet, il semble que les curriculum vitae que le CEA envoie aux employeurs ne correspondent pas toujours aux besoins des employeurs. Parfois également, le CEA peut avoir une pénurie d'employés et présente des employés qui n'ont aucune formation dans la production laitière (prod.2). Alors, comment les employeurs trouvent les employés? Il semble que c'est le bouche-à-oreille qui fonctionne le mieux dans le milieu rural. Les employeurs avertissent le contrôleur laitier, le vétérinaire et autres personnes qui gravitent autour de l'entreprise. On a constaté vraiment ce phénomène après avoir interviewé les employés. Presque tous se sont présentés chez l'employeur après avoir été mis au courant par un ami, le vétérinaire ou autre. Le bouche-à-oreille est puissant, on s'en rend compte. Un employé s'est informé au CEA (empl.3b) alors que l'employé contractuel (empl.3a), n'a pas le choix que de passer par une Fondation des entreprises en recrutement de main-d'œuvre agricole étrangère (FERME) qui travaille en collaboration avec le CEA.

En résumé, il semble que le CEA ne joue pas un rôle significatif auprès des employeurs et très peu face aux employés. Il semble pourtant utile pour cibler des employés, mais les employeurs sont souvent insatisfaits lorsqu'ils font appel à ses services.

5.5 LES LIMITES ET NOTRE CONTRIBUTION À LA RECHERCHE

5.5.1 Quelques limites

Premièrement, on peut certainement se demander si l'échantillonnage des producteurs a favorisé une réponse significative à nos hypothèses. En effet, les producteurs qui ont répondu à notre recherche sont des personnes qui ont un intérêt certain pour la dimension humaine et qui n'ont pas de problèmes reconnus au niveau de

la gestion de leur entreprise. Aussi, le fait qu'ils devaient accepter qu'un ou deux de leurs employés participent à cette recherche a pu biaiser notre échantillonnage. On l'a constaté également, ce sont généralement des personnes impliquées dans le domaine agricole, qui assistent à des colloques, s'informent, évoluent et mettent tout en place pour favoriser la réussite de leur exploitation tant au niveau économique que sur le plan humain. Sur le plan de leurs qualités personnelles, ces producteurs sont des personnes qui sont capables de faire confiance, de déléguer, qui tiennent compte de leurs employés et mettent de l'importance sur la communication et qui ont la passion de leur travail c'est-à-dire qu'ils y ont investi beaucoup de temps et d'énergie pour arriver au stade de rentabilité et de production annuelle de leur entreprise respective.

Deuxièmement, cette recherche étant de nature qualitative, on peut aussi s'interroger sur le déroulement de la collecte des données. Est-ce que toutes les questions étaient claires et assez précises pour ne pas créer d'ambiguïtés? Est-ce que la durée des entretiens était équivalente? Est-ce que le guide des entretiens a été respecté? Est-ce que les entretiens ont dû être interrompus? Le lieu des entretiens était-il tranquille? Est-ce que la chercheuse que je suis a pu orienter une réponse dans un sens ou dans un autre (le biais du chercheur)? Est-ce que les interviewés (producteurs et employés) ont répondu de manière authentique et vraie? Et si oui, comment peut-on le vérifier? Les quelques éléments de réponses que nous apportons peuvent permettre d'expliquer tant soit peu les difficultés rencontrées.

Tout d'abord, rappelons que le comité d'éthique de l'Université de Trois-Rivières a accepté notre guide d'entrevue, et que les questions formulées ont paru satisfaisantes et assez complètes pour pouvoir obtenir les informations recherchées. Cependant, on s'est rendu compte dans l'analyse de nos résultats qu'il n'était pas possible de confirmer ou d'infirmer certains critères parce nous n'avions pas pu extraire

d'informations suffisantes. Nos questions auraient pu être encore plus précises pour certains de ces critères afin d'obtenir des réponses comme sur les opportunités de carrière ou sur l'équité interne. Ainsi, un de nos lacunes est certainement le manque de précision dans la qualité des questions posées. Les interviews nécessitent de l'écoute et de l'attention. Tous les participants ont été enregistrés soit dans une pièce de bureau de la maison du producteur, soit dans une salle de travail attenante à l'étable. La durée des entretiens a été variable autant pour les producteurs que pour les employés. En général, les entretiens des employés se faisaient tout de suite après les entretiens des employeurs sauf dans le cas d'une production où les employés ont été interviewés deux semaines après. Il n'y avait ni musique, ni radio, ni aucun bruit venant de l'extérieur durant les entretiens. On peut certainement penser que tout cela a favorisé l'ouverture des participants. La chercheure a aussi été attentive aux signes non-verbaux de ses interlocuteurs dans le processus de déroulement de l'entretien. Cela peut aider à déceler ceux qui semblent hésitants à répondre à une question ou autre. Il a fallu constamment s'ajuster aux réponses des interviewés pour s'assurer d'avoir le maximum d'informations, lesquelles ont permis de vérifier nos hypothèses de recherche.

Ensuite, une difficulté s'est ajoutée dans le cas d'un employé contractuel étranger qui travaille à plein dans une production. En effet, il a été nécessaire de prendre une traductrice. Est-ce que le fait que la traductrice faisait partie de la direction de l'entreprise a pu jouer chez ce répondant? La question lui a été posée plusieurs fois au cours de l'entretien et cet employé me disait qu'il voulait poursuivre l'entretien. On doit aussi faire confiance à la traductrice concernant le sens des mots. Cependant, je reformulais souvent ce que la traductrice disait en demandant à l'employé si c'était bien ce qu'il voulait dire. En effet, il comprend assez bien le français, mais c'est pour parler qu'il a encore de la difficulté. Donc, il comprenait relativement bien la question que je posais et en outre, en observant son langage non-verbal, je pouvais m'assurer de la

compréhension de la question. Souvent, il me disait que tout était correct pour lui, qu'il se sentait en confiance et libre de parler.

On se rend bien compte également que la subjectivité de l'entretien non-directif peut influencer à la fois la chercheuse et l'interviewé : la chercheure qui peut orienter les questions dans le sens voulu et l'interviewé qui tend à répondre dans un sens favorable pour ne pas déplaire. Malgré ces doutes, nous pensons que les entretiens se sont déroulés avec méthode et rigueur et que les résultats obtenus, quoiqu'imparfaits, nous permettent de nous positionner et d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche. Finalement, malgré ces difficultés rencontrées, cette recherche a été faite avec une grande rigueur scientifique et mérite qu'on s'y intéresse totalement.

5.5.2 Notre contribution à la recherche

Le fait de mentionner que cette recherche contribue à l'avancement de la recherche peut paraître un tantinet flatteur, pourtant, cette recherche dans les productions agricoles laitières est novatrice. Premièrement, les entreprises agricoles ne sont pas sollicitées habituellement par les chercheurs. L'entreprise agricole on l'a vu, a évolué à tous les points de vue tout comme les PME non agricoles. Les changements technologiques et environnementaux, sociaux et politiques ont permis à des producteurs de grossir, d'évoluer et de gérer des productions de plus en plus grandes. On l'entend également : le vocabulaire agricole change, se modifie. Le fermier est un mot dépassé, on utilise maintenant le terme producteur. Le fermier des années 30 avec quelques vaches, des poules et des cochons est dépassé. Ce temps est révolu. La ferme est devenue une production agricole laitière qui grossit au rythme des investissements de l'entreprise et qui doit être concurrentielle. Les colloques et les formations en agriculture suivent le courant de ces changements ou en sont parfois avant-

gardistes...Notre première contribution est donc de faire ressortir leur importance et de les sortir de leur isolement.

Deuxièmement, le fait que nos résultats montrent que les producteurs laitiers agricoles sont aussi sensibles à la dimension humaine, quelle que soit la taille de l'entreprise et les deux régions sélectionnées soit le Centre-du-Québec et la Mauricie montrent bien l'importance de la GRH. Ainsi, on réalise que lorsque la dimension humaine est présente dans l'entreprise cela peut faire une différence dans l'attraction et la rétention des employés. Ce constat peut permettre aux producteurs laitiers de se remettre en question. En effet, la dimension humaine a trop souvent été négligée et son évolution a été lente, et encore aujourd'hui, il n'est pas certain que tous les entrepreneurs en reconnaissent sa valeur. Pourtant, même dans les productions agricoles, les producteurs doivent « prendre soin » de leurs employés et favoriser de bonnes relations ainsi que des conditions de travail satisfaisantes pour s'assurer d'une stabilité au niveau de leur personnel. Notre deuxième contribution aura été de montrer comment la GRH dans les productions agricoles laitières favorise l'attraction et la rétention des employés.

En terminant, on se rend compte aussi que nos résultats vont dans le même sens que les résultats du MAPAQ (2009) et du Groupe Agéco (2006, 2009), dont il a été question dans ce travail, sur plusieurs points dont le salaire, les heures travaillées, les vacances/congés la conciliation travail -famille. Ainsi, à la lumière de nos résultats on peut dire que trois hypothèses sont significatives. La première hypothèse qui confirme que trois critères d'attraction sur cinq (le salaire compétitif, les vacances /congés et les défis au travail) et trois critères de rétention sur cinq (la satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants, la conciliation travail-famille et la compréhension des cheminements de carrière) sont des pratiques de GRH mises en place dans les

productions familiales en production laitière. Et pour ce qui est des autres critères d'attraction et de rétention dont nous n'avons pas obtenu de résultats pour les raisons auparavant mentionnées, il n'est pas possible d'affirmer, de confirmer ou d'infirmer que ce sont des pratiques de GRH dans les productions agricoles laitières. La deuxième hypothèse qui vérifie si les critères d'attraction et de rétention influencent la pénurie de personnel est significative. On voit que c'est l'interaction de tous ces facteurs qui influencent positivement la pénurie d'emploi. De plus, parmi ces critères de GRH appliqués dans les productions agricoles laitières, il semble que la conciliation-famille en est un très important pour les employés plus jeunes. Cela rejoint l'idée que les nouvelles générations X et Y ont de nouvelles valeurs qui ne peuvent pas être prises à la légère et que les productions auront de nouveaux défis à relever. La troisième hypothèse montre que le fait que les producteurs soient sensibles à la dimension humaine et se forment sans cesse sur la GRH augmente favorablement l'attraction et la rétention des employés. Enfin, la dernière hypothèse voulait vérifier si le CEA peut jouer un rôle dans l'attraction des productions agricoles laitières. Cette hypothèse n'est pas significative puisque nos résultats ont montré que c'est la méthode du bouche-à-oreille qui est la plus utilisée dans ces productions agricoles laitières, reléguant ainsi le CEA au deuxième plan.

Alors, aux termes de ce travail, en regard de tous ces éléments et en considérant qu'il nous manque quelques résultats, on peut certainement considérer que ce travail de recherche sur la faiblesse d'attraction et de rétention des producteurs agricoles laitiers en lien avec la pénurie d'emploi dans ce secteur particulier a atteint ses objectifs en utilisant un processus méthodologique minutieux et rigoureux.

CONCLUSION

Ce travail de recherche sur la faiblesse d'attraction et la rétention des producteurs agricoles en production laitière a conduit tout d'abord notre réflexion sur des distinctions importantes entre les PME et les PME familiales. Tout d'abord, au niveau des caractéristiques particulières des PME soit la taille, la prise de décision centralisée par les dirigeants, la polyvalence des tâches, la stratégie peu formelle, le système d'information interne peu organisé et un système d'information externe minimal avec les intervenants, les clients et les fournisseurs. Ensuite, on a vu comment les PME familiales se distinguent par des caractéristiques sociales, culturelles et organisationnelles. Sociales, parce que les membres se sentent davantage responsables et intéressés à travailler au sein de l'entreprise. Culturelles, parce qu'il existe une plus grande cohésion entre les membres qui partagent les mêmes valeurs, normes et croyances. Organisationnelles, parce que la PME familiale est considérée comme étant plus flexible, plus souple et plus élastique.

Par la suite, on a présenté comment la dimension humaine a été perçue dans les entreprises et comment elle a évolué au cours des siècles. On a pu regrouper ainsi certains éléments en trois parties. La première explique l'apparition de la « fonction personnel » de 1900 à 1960. La deuxième relate la naissance de la GRH jusque dans les années 90. La troisième décrit la croissance de la GRH des années 80 jusqu'à nos jours. Les caractéristiques de cette croissance ont montré comment les entreprises ont dû s'adapter sur le plan technologique, économique, organisationnel, socioculturel, politique et légal. Certains modèles de gestion ont fait boule de neige comme celui de Fombron Tichy et Devanna (1984) qui pose un regard neuf sur les stratégies de l'entreprise et celui de Dyer et Holder (1988) qui fait ressortir l'importance des facteurs environnementaux, mais plus particulièrement la stratégie de développement de l'entreprise.

On a pu se rendre compte également comment la GRH s'est intégrée dans les PME et devient de plus en plus importante dans les entreprises. En effet, l'entrée des femmes sur le marché du travail, le vieillissement de la population, un niveau de scolarité plus grand pour l'ensemble de la population et la syndicalisation des employés sont quelques-uns des facteurs qui ont favorisé de plus grandes attentes des employés face à leurs employeurs. La dimension humaine devient de plus en plus une valeur ajoutée dans les entreprises et les pratiques de GRH ne sont plus considérées à la légère. Elles font partie intégrante des organisations. Ce courant s'insère également dans les PME familiales qui doivent recruter du personnel, avoir des employés compétents et accorder un salaire équitable aux membres de la famille qui y travaillent ainsi qu'aux employés non apparentés. Mais pour les PME familiales, il semble que cela soit plus difficile lorsque les membres actionnaires n'ont pas la même vision ou que les dirigeants ne se sont pas adaptés aux nouvelles réalités du travail comme de favoriser des horaires flexibles dans l'entreprise pour une conciliation travail-famille.

On ne pouvait passer sous silence les défis actuels de la GRH qui doit, par exemple, préparer son personnel à composer avec de nouveaux modes de fabrication ou à travailler dans un milieu multiculturel, et qui doit redoubler d'efforts pour favoriser la rétention de son personnel. La mondialisation des marchés a favorisé une concurrence plus grande en matière de qualité et de coûts de vente et de production des produits. Aussi, le contexte actuel de chômage, le vieillissement de la population, les familles recomposées et bien d'autres facteurs ont aussi entraîné une mobilité plus grande des employés. Ceux-ci se retrouvent parfois face à un choix plus grand des conditions de travail. Ainsi, le plus grand défi des organisations sera la flexibilité de la GRH, c'est-à-dire la capacité des entreprises à répondre aux modifications de l'environnement par des réorientations sur le plan technologique, des compétences, structural, managérial et individuel (Bourdonnais et Gosselin, dans Fabi, 1990).

Par la suite, comme notre recherche se situe dans le milieu agricole dans une production familiale laitière, il était nécessaire d'approfondir ce domaine. D'une part, on a présenté l'évolution de l'agriculture au Québec où l'on constate une grande expansion des entreprises laitières plus particulièrement dans les années 40 à 70. D'autre part, un portrait sommaire de l'industrie laitière nous montre comment des années 98 à 2007, soit à peu près une dizaine d'années, la taille des entreprises agricoles s'est modifiée d'une manière considérable. Rappelons que celles qui produisent plus de 900 000 litres par année sont en augmentation alors que les plus petites entreprises ont tendance à disparaître. Selon les statistiques obtenues, le nombre de producteurs laitiers aurait diminué de 33 % par année, soit l'équivalent d'une perte de 340 productions laitières en moyenne par année. Leur situation financière laisse aussi à désirer puisque leurs dépenses sont plus élevées que leurs revenus et qu'en 2007, elles ont eu un taux d'endettement supérieur à la moyenne canadienne. Enfin, toujours pour la même année, on a pu se rendre compte qu'il y avait une production laitière régionale en augmentation (1,1 %) au Centre-du-Québec, alors qu'on note une diminution de production laitière (11,9 %) en Mauricie.

Il était intéressant de savoir comment se passe la gestion globale dans les productions laitières, mais la revue documentaire est plutôt rare à ce sujet. Cependant, notre expérience professionnelle a été ici d'un grand secours et il a été possible de faire ressortir des caractéristiques similaires aux PME familiales analysées auparavant. Leur gestion est systémique, influencée également par les problèmes environnementaux, sociopolitiques, technologiques et autres. Ils doivent administrer la gestion du troupeau, des champs, des bâtiments, de l'équipement et de la machinerie sans oublier la gestion financière. Les producteurs laitiers misent de plus en plus sur des employés compétents. La GRH s'intègre aussi de plus en plus et devient un atout, une valeur ajoutée pour les employés en recherche d'emploi et pour ceux qui y travaillent.

On s'est également questionné sur la pénurie d'emploi dans le secteur laitier et on a retenu certaines statistiques du MAPAQ (2009). Par exemple, des années 2003 à 2007, on remarque une diminution des productions laitières (variation : - 12,3 %) ainsi qu'une diminution de la main-d'œuvre familiale (variation : - 10,1 %) ou non apparentée, c'est-à-dire embauchée (variation : - 12,6 %). Au niveau de la provenance de la main-d'œuvre embauchée, on remarque que pour 1024 productions laitières au CDQ comparativement à 388 en Mauricie, le nombre total d'employés est de 3361 et de 1471 respectivement en 2007. Pour la même année, les statistiques concernant la répartition des hommes et des femmes révèle que le pourcentage d'hommes engagés à plein temps (2,2 %) est plus élevé que pour les femmes (1,4 %). Selon une étude similaire faite par le groupe Agéco (2006), on a vu aussi que parmi les conditions de travail en général, le salaire des employés en production laitière était en progression, que le travail de fin de semaine demeurait fréquent pour 60 % d'entre eux, qu'ils ne bénéficient pas de congé durant les jours fériés dans une proportion de 87 % pour les gérants et de 71 % pour les ouvriers et que les avantages sociaux concernant les journées de maladie payées s'étaient détériorés par rapport à 2003. Enfin, une des dernières recherches du groupe Agéco (2009) récupérée avant de terminer cette recherche, montre que les employés à plein temps dans le secteur laitier travaillent en moyenne 45 heures par semaine, alors que les gérants travaillent plus de 52 heures par semaine, que les vacances sont en moyenne de 2 à 4 semaines, que la situation familiale des employés s'améliore en travaillant une fin de semaine sur deux, que les avantages sociaux sont davantage des dons de produits agricoles et des jours de maladie payés. Finalement, le Groupe Agéco (2003) a pu établir quelques difficultés concernant les difficultés de recrutement de la main-d'œuvre soit : le manque de personnel qualifié, la vigueur de l'économie, le travail agricole est exigeant physiquement, le salaire peu attrayant, la concurrence provenant d'autres entreprises, tous secteurs confondus.

On s'est également penché sur la situation environnementale québécoise actuelle et l'on note une aggravation de la main-d'œuvre en général due à une conjoncture économique et particulièrement à une population vieillissante, dont les effets vont se faire sentir à partir de 2017. Il semble que l'économie québécoise accusera un déficit de près de 300 000 travailleurs qui s'accentuera au fur et à mesure de la prise de la retraite. Les entreprises n'auront pas le choix d'apporter des changements et de s'adapter pour conserver leur main-d'œuvre et rester concurrentielles. Les études montrent également que les entreprises devront répondre aux attentes des générations X et Y, c'est-à-dire les jeunes adultes qui arrivent sur le marché du travail avec des valeurs bien différentes des baby-boomers.

Après avoir parlé des acteurs en jeu qui peuvent être intéressés par notre recherche comme le MAPAQ ou le CEA plus particulièrement, il était important d'analyser et d'approfondir comment les pratiques de GRH apportent une valeur ajoutée dans les organisations et plus particulièrement dans les PME. Pour y arriver, des modèles de pratiques de GRH très connus ont été présentés : Beer et al. 1984; Devanna et al., 1984; Ulrich, 1987; Schuler, 1987; Dyer et Holder, 1988; Besseyre des Hors, 1988. Quelques modèles plus récents ont aussi attiré notre attention : Benoit et Rousseau (1990) qui analysent les activités de la GRH sous l'angle des attitudes, des politiques, des pratiques, des problèmes vécus et leurs causes, ainsi que des besoins de la direction des entreprises; Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier et Besseyre des Horts (1992) qui montrent que la GRH a en propre des intrants, des processus de transformation et des extrants; Brabet (1993), qui définit trois modèles de GRH (instrumental, de l'arbitrage managérial et de la gestion des contradictions). Finalement, le modèle contingentiel de Garand (1993) présente l'impact potentiel des facteurs externes et internes sur les pratiques de GRH.

On a pu se rendre compte comment les pratiques de gestion étaient alignées sur ces modèles et comment cela s'est appliqué dans le secteur laitier qui nous intéresse plus particulièrement. On constate que, parmi les six pratiques de GRH analysées à partir de l'enquête du groupe Agéco (2003) auprès des producteurs laitiers, la pratique la plus utilisée est la description de tâches (73,4 %) suivie de l'entrevue de sélection (60,9 %), la formation aux employés (53 %), l'évaluation annuelle (42 %), la grille de rémunération (27,3 %), et, enfin, le contrat de travail écrit (12,5 %). On remarque aussi que c'est la méthode du bouche-à-oreille (38,5 %) qui est privilégiée avec d'utiliser le CEA (24,9 %). Il n'y aurait pas de différence significative entre ceux qui ont suivi une formation en GRH de ceux qui n'en ont pas suivi quant à leur manière de recruter de la main-d'œuvre.

En fin de compte, on tenait aussi à comprendre le producteur-employeur afin de ne pas biaiser notre recherche et de ne pas porter de jugements injustifiés. Différentes typologies sont présentées. Celle de Julien et Marchenay (citée dans Paradas, 1996) qui fait ressortir deux types de dirigeants classés selon leurs aspirations soit les PIC (pérennité, indépendance, croissance) et les CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité). La typologie de Mahé de Boislandelle (1998) présente aussi douze types de dirigeants classés selon quatre sections qui sont : la nature des préoccupations principales; le comportement managérial; le comportement psychologique, social et familial; le champ de vision. Aussi, la typologie de Filion (2000) présente six types de propriétaires-dirigeants : le bûcheron, le papillon, le libertin, le bricoleur, le converti et le missionnaire. Enfin, après avoir souligné quelques-unes de leurs qualités telles que la capacité d'analyse et l'aptitude à communiquer, on a vu qu'on peut trouver deux types de dirigeants en lien avec la GRH (Amboise et Garand, 1993, cités dans Paradas, 1996) : soit lorsque la GRH est subie ou soit lorsque la GRH est choisie. Dans ce dernier type, le propriétaire-dirigeant est capable, entre autres, d'exprimer son niveau de satisfaction à ses employés.

Par la suite, notre démarche rigoureuse du processus méthodologique a permis de parvenir à la collecte de données auprès de quatre producteurs agricoles laitiers et de cinq employés, dont un ou deux travaillant à plein temps dans ces productions. Les productions familiales agricoles laitières qui ont participé à cette recherche sont situées au Centre-du-Québec (2) et en Mauricie (2). À partir du modèle de St-Onge et al (2009), nous avons retenu cinq déterminants ou critères d'attraction (salaire compétitif, vacances/congés, avantages sociaux compétitifs, défis au travail, opportunités de carrière) et cinq déterminants ou critères de rétention (opportunités de carrière, satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants, conciliation travail-famille, équité interne, compréhension des cheminements de carrière).

La première hypothèse visait à vérifier si les critères d'attraction et de rétention sont des pratiques de GRH mises en place dans les productions agricoles laitières. Premièrement, cette hypothèse est significative pour trois des cinq critères d'attraction tels que le salaire compétitif, les vacances/congés et les défis au travail. Le salaire se situe entre 12 \$ et 15 \$, excepté dans une production où un salaire de 20 \$ et plus a été attribué à un employé qui travaille dans l'entreprise depuis plus de vingt ans. Le temps de travail est élevé, soit de 45 heures en moyenne et jusqu'à 69 à 70 heures dans certains cas. Les vacances sont de 4 semaines et plus selon leur ancienneté et les employés doivent travailler les jours fériés. Les défis au travail sont encouragés par les employeurs qui sont capables de déléguer et de laisser prendre des initiatives à leurs employés. Deuxièmement, cette hypothèse est significative pour trois des cinq critères de rétention tels que la conciliation travail-famille, la satisfaction des employés concernant les décisions des dirigeants et la compréhension des cheminements de carrière.

La deuxième hypothèse cherchait à vérifier si les critères d'attraction et de rétention mis en place dans les productions agricoles laitières affectent la pénurie de

main-d'œuvre dans ce secteur, tant au Centre-du-Québec qu'en Mauricie. Cette hypothèse est significative. En effet, recevoir un bon salaire, avoir des vacances et des congés, être capable de relever des défis au travail sans avoir son patron constamment dans son dos sont parmi quelques-uns des nombreux facteurs qui encouragent un employé à travailler dans une production laitière et à y rester. De plus, on a constaté comment le critère conciliation-famille est de plus en plus un critère de sélection pour choisir un employeur. Cela nous a semblé être plus important que l'aspect salarial. Mais, il est trop difficile d'isoler ce critère par rapport aux autres critères de rétention. Cependant, on constate que ce critère n'est plus réservé aux PME non agricoles, mais qu'il a fait son chemin dans le milieu agricole. Certainement, cela affecte les jeunes parents à rester dans ce domaine, parce que d'autres facteurs pourraient les en éloigner comme de faire beaucoup d'heures par exemple. Cependant, on remarque que les employeurs se sont adaptés à ces nouveaux besoins ce qui aurait été impensable il y a quelques années. Les producteurs adaptent aussi des horaires plus souples selon les besoins des employés. Ils sont plus flexibles. Étant donné qu'ils mettent en place des critères de la GRH dans leur production respective, cela affecte significativement la pénurie de personnel. On peut présumer que si ces conditions ne sont pas présentes, les employés ne resteront pas travailler dans l'entreprise.

La troisième hypothèse cherchait à vérifier si la formation en GRH de l'employeur producteur-dirigeant peut avoir une influence sur l'attraction et la rétention des employés. On a constaté que les quatre producteurs sont sensibles à la dimension humaine et sont dynamiques. Ils participent à des colloques, suivent des formations pour apporter des améliorations dans leurs productions qui peuvent être de nature psychologique (améliorer la communication, régler des conflits, diminuer le stress, etc.), économique (augmenter la rentabilité de l'entreprise, etc.), technique (améliorer l'alimentation des animaux, la génétique, suivre des cours en soudure, etc.), financière (surendettement) et environnementale (respect des lois gouvernementales). Tout est

interrelié. Ainsi, les producteurs qui démontrent des qualités de gestion et améliorent sans cesse leur entreprise augmentent la probabilité d'avoir une entreprise plus rentable. Il semble qu'il en soit ainsi au niveau des relations humaines. Les producteurs qui ont du respect pour leurs employés, qui sont capables de communiquer, qui sont capables de déléguer et de faire confiance, d'accorder un salaire compétitif, d'être flexible dans les horaires et particulièrement lorsque les employés ont de jeunes enfants, sont plus susceptibles de garder leurs employés. Ce qui nous le confirme c'est la satisfaction que les employés ont exprimée face à leurs employeurs. Il nous paraît évident que ces producteurs ont une gestion participative et font partie de ceux qui choisissent la GRH parce qu'ils en retirent des bienfaits tels qu'avoir des employés de confiance, qui font du bon travail, qui augmentent leur production laitière. Les producteurs aussi ont exprimé leur grande satisfaction de leurs employés. Il semble donc que les producteurs qui se renseignent, se forment, s'entourent des bonnes personnes pour la gestion de leur entreprise, offrent de bonnes conditions de travail et ont la capacité à déléguer, à s'adapter et à faire confiance font que les employés n'éprouvent pas le besoin de quitter l'entreprise. Ainsi, en allant dans le sens d'une bonne gestion de la dimension humaine ils favorisent significativement l'attraction et la rétention des employés.

La quatrième hypothèse cherchait à vérifier si le CEA peut jouer un rôle dans l'attraction des productions agricoles laitières. Tout cet ensemble de facteurs organisationnels et psychologiques dont font preuve les producteurs fait ce qu'on pourrait appeler la renommée de l'entreprise. Cela a sûrement une grande influence dans le milieu rural puisque les résultats de notre recherche confirment que c'est la méthode du bouche-à-oreille qui a été le plus utilisée, autant par les employeurs que par les employés. Et fait surprenant, trois producteurs sur quatre ont témoigné d'une insatisfaction par rapport au CEA, le plus souvent parce que les employés ciblés ne correspondaient pas à leurs besoins. Pourtant, ces producteurs disent que le CEA est utile. Il n'était pas possible pour nous d'approfondir davantage cette question étant

donné le manque d'informations à ce sujet. Alors, étant donné que le CEA n'est pas la méthode de premier choix de recrutement autant par les employés qui recherchent un employeur, que pour les employeurs qui désirent recruter du personnel, on peut dire que le CEA ne joue pas un rôle significatif dans l'attraction du personnel.

À la lumière de toutes ces informations, nous constatons que les résultats de cette recherche vont dans le même sens que ceux du MAPAQ (2009) et du Groupe Agéco (2006, 2009) dont il a été question dans ce travail. Notre contribution aura été de montrer et de confirmer l'importance de la GRH dans les productions laitières. Cette recherche n'est pas une fin en soi, mais elle permet d'ouvrir des pistes de réflexion pour les recherches futures. Par exemple, il faudrait se pencher sur le critère d'attraction « Opportunités de carrière » et définir plus spécifiquement ce qu'est une carrière. En effet, ce mot est davantage utilisé dans les PME non agricoles et dans les grandes entreprises et ne semble pas encore entré dans le langage courant agricole. Cependant, comme on le sait maintenant, les PME familiales agricoles laitières grossissent et exigent davantage de capacité de gestion. Alors, est-ce qu'il serait possible d'envisager que d'être responsable de la gestion des animaux ou des champs peut être vu comme une carrière enviable au même titre que de devenir directeur dans une PME? Ensuite, un autre critère de rétention dont nous n'avons pas de résultats soit « Équité interne » mériterait aussi qu'on s'y intéresse. Qu'est-ce que l'équité, et comment se manifeste-t-elle dans les productions laitières? Est-ce que cela a vraiment un impact dans l'entreprise? Comment le mesurer?

C'est ainsi qu'au terme de ce travail de recherche nous croyons avoir apporté quelques éléments de réponses et un questionnement qui peut conduire d'autres chercheurs à poursuivre cette réflexion qui s'est voulue rigoureuse et satisfaisante.

RÉFÉRENCES

- AGRIcarrières. Comité sectoriel de la main-d'œuvre agricole (2010). *Bibliothèque. Série Outils / Guide pour une vision moderne de la gestion des ressources humaines en agriculture* (2e éd.). Consulté le 13 mars 2010, tiré de http://www.agricarrieres.qc.ca/pages/Pdf/Bibliotheque/Serie_Outils/Guide_pour_une_vision_moderne_de_la_gestion_des_ressources_humaines_en_agriculture.pdf.
- AGRIcarrières. Comité sectoriel de la main-d'œuvre agricole (2010). *Mission*. Consulté le 18 juin 2010, tiré de <http://www.agricarrieres.qc.ca/ pages/Mission.aspx?lang=Fr-Ca>.
- AGRIcarrières. Comité sectoriel de la main-d'œuvre agricole (2010). *Production animale laitière. Le Producteur laitier*. Consulté le 20 juin 2010, tiré de <http://www.agricarrieres.qc.ca/pages/Animal/producteur-laitier.aspx>.
- Allouche, J. et Amann, B. (2000). L'entreprise familiale, un état de l'art. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3(1), 33-79.
- Basly, S. (2006). *Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique*. Consulté le 15 juin 2010, tiré de <http://www.iae.univ-poitiers.fr/affi2006/coms/120.pdf>.
- Bayad, M. (1995). *Les ressources humaines dans la vision stratégique du dirigeant de PME : Une approche par la cartographie cognitive*. Communication. Consulté le 10 juillet 2010, tiré de <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/1995-actes-poitiers/1995bayad009.pdf>.
- Bayad, M., et Garand, D. J (1998). *Vision du propriétaire-dirigeant et PME : de l'image à l'action*. Communication au 4^e Congrès international francophone de la PME, Metz, 22-23-24 octobre.
- Bayad, M. et Nebenhaus, D. (1996). *La gestion des ressources humaines en PME. Proposition d'un modèle théorique*. III^e Congrès international francophone de la PME (CIFPME 96). Actes du colloque, Tome 1, « Stratégie et croissance des PME », 23-24-25 octobre, pp.287-306. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Bayad, M., Arcand, G., Arcand, M., et Allani, N. (2004). *Gestion stratégique des ressources humaines : Fondements et modèles*. 2(1). Consulté le 5 mai 2010, tiré de http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2004BayadArcandAllaniVol2Num1pp74-93.pdf.

- Beaud, J.-P (1987). Les techniques d'échantillonnage. Dans *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. (Sous la dir. de Benoît Gauthier). (pp.175-200). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'« entretien ethnographique ». *Politix*, 9(35), 226-257.
- Bélanger, L. (1993). La nature et l'évolution de la gestion des ressources humaines. Dans A. Petit, L. Bélanger, C. Benadou, R. Foucher et J.-L Bergeron. *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Benoit, C. et Rousseau, M. – D. (1989).*Gestion des ressources humaines dans les PME au Québec. Rapport synthèse d'entrevues auprès des personnes-ressources*. Montréal : Ministère de la main-d'œuvre et de la sécurité du revenu.
- Benoit, C. et Rousseau, M. – D. (1990). La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec. *Revue internationale des PME*. 3(1). La Gestion des ressources humaines dans les PME, pp.39-56.
- Bergeron, P. G. (1995). *La gestion dynamique. Concepts, méthodes et applications*. (2e éd.). Montréal, Paris, Casablanca : Gaëtan Morin.
- Bourbonnais, J.-P., et Gosselin, A. (1988). Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90 : un tour d'horizon. Dans B. Fabi (1990). *Séminaire de gestion des ressources humaines. (ADM-1064). Recueil de documentation à l'intention des participants* (pp. 4-10). Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières.
- Bouteiller, D. et Guérin, G. (1989). La philosophie de gestion des ressources humaines : un outil de gestion? *Revue Gestion*, 14(2), pp.20-29.
- Brabet, J. (1993). *Repenser la gestion des ressources humaines*. Paris : Économica.
- Cascio, W. F., Thacker, J. W. et Blais, R. (1999). *La gestion des ressources humaines : productivité, qualité de vie au travail, profits*. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.
- Centre d'emploi agricole (CEA). (2010). *Services offerts par les Centres d'emploi agricole*. Consulté le 18 juin 2010, tiré de http://www.emploiagricole.ca/fr_savo_avan.html.

- Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ). (2010). *Mission, mandats, projets*. Consulté le 18 juin 2010, tiré de <http://www.craaq.qc.ca/Corporatif/Mission, mandats, projets>
- Chatain, I. (2007). PME. *Comment attirer les meilleurs?* Consulté le 25 juin 2010, tiré de http://www.venetis.fr/download/CJD_art_nov_07_Dossier_PME.PDF.
- Chevalier, P. (1993). *Gestion des ressources renouvelables. Secteur agricole et forestier*. Ste-Foy. Québec : Télé-Université.
- Cheyland-Haccuria, C. (1996). *Gestion des ressources humaines et PME internationales : une problématique de recherche*. IIIème Congrès international francophone de la PME (CIFPME 96). Actes du colloque, Tome 1, « Stratégie et croissance des PME », 23-24-25 octobre, pp.133-151. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G. et Arcand, M. (2005). *Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets*. Consulté le 18 mars 2010, tiré de http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2005ChretienArcandTellierArcandVol3Num1pp107-128.pdf.
- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G. et Raymond, L. (2009). *Pour favoriser la rétention du personnel : doit-on se préoccuper de diversité?* Consulté le 14 août 2010, tiré de http://www.em-strasbourg.eu/diversite/wp-content/uploads/2010/2dec/Atelier%20GRH%20et%20Diversite/Chretien-ArcandTellier_Coll_Diversite__2-3.12.2009.pdf.
- Colle, R., Cerdin, J.-L. et Peretti, J.-M. (2004). *La mesure des attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise à la carte : vers une typologie*. Consulté le 10 août 2010, tiré de http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome2/Colle_Cerdin_Perretti.pdf.
- Colombani-Lachapelle (2009). L'organisation du travail en agriculture : un moyen d'améliorer la rentabilité et la qualité de vie sur les fermes? Série conférence. *Revue électronique TRAGET-Laval*. Novembre 2009. Consulté le 18 janvier 2010, tiré de <http://www.traget.ulaval.ca/uploads/media/confGCL1109.pdf>.
- Cyr, A. et Labelle, F. (2009). *Notes de cours. Définition d'une PME* par Pierre-André Julien. Dans F599385159_Chapitre 1_Julien-Définitions-PME.pdf. Gestion stratégique d'une PME (GAE-6004), Hiver 2009, Université du Québec à Trois-Rivières.

- D'Amboise, G. (c1997). *Quelle gestion stratégique pour la PME?* Cap Rouge : Presses Inter universitaires.
- D'Amboise, G. (2001). *Rapport de recension d'écrits sur la problématique de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre hautement qualifiée*. Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Document de travail n° 2001-012, 112p. Consulté le 20 mai 2010, tiré de <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2001-012.pdf>.
- Daunais, J.-P. (1987). L'entretien non directif. Dans *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. (Sous la dir. de Benoît Gauthier). (pp.247-276). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Deloitte et Touche, s.r.l. et ses sociétés affiliées. (2006). *La gestion des talents en réponse aux enjeux de rareté de la main-d'œuvre. Perspectives pour le secteur du génie-conseil*. Communication présentée le 21 février 2006. Consulté le 12 août 2010, tiré de http://www.aicq.qc.ca/documents/presentation_RH.pdf.
- Deslauriers, J. P. (1991). *Recherche qualitative. Guide pratique*. Montréal : McGraw Hill.
- Desrosiers, E. (2007). La pénurie de main-d'œuvre ralentira la croissance. Journal Le Devoir. 20 décembre 2007. Consulté le 12 août 2010, tiré de <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/169331/la-penurie-de-main-d-oeuvre-ralentira-la-croissance>.
- Direction du développement et de l'innovation. (2009). *Profil de la main-d'œuvre agricole au Québec 2007*. Consulté le 20 mars 2010, tiré de http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/2DF69DAF-B4E5-4669-BE15-D02E8E22D302/0/Profil_main_d_oeuvre_2007.pdf.
- Dupont, C. (2009). *Approche critique des discours sur la fonction RH au sein d'une entreprise de haute technologie*. Université de Mons. Faculté Warocqué Économie et Gestion. Centre de recherche Warocqué. Consulté le 18 janvier 2010, tiré de <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009dupont043.pdf>.
- Fabi, B. et Lacoursière, R. (2006). *Attraction et fidélisation d'employés qualifiés : les PME sont-elles dans la course?* Dans Info PME. Bulletin d'information LaRePe/Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, 6(2). Consulté le 11 août 2010, tiré de https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/160/34/1237/1/14864/3/F210041171_InfoPME_v6n2.pdf.

- Farmer, B. (2010). *La production laitière au Québec en 2010. Défis et solutions.* Consulté le 20 mars 2010, tiré de <http://www.agrireseau.qc.ca/bovinslaitiers/documents/farmer.pdf>.
- Fédération d'agriculture biologique du Québec (FABQ) (2010). *Portrait de la production laitière biologique.* Consulté le 12 juin 2010, tiré de http://www.fabqbio.ca/page6_1.html.
- Filion, L.-J. (1991). *Visions et relations : clefs du succès de l'entrepreneur.* Montréal : Les éditions de l'entrepreneur.
- Filion, L.-J. (2000). *Six types de propriétaires-dirigeants de PME.* Cahier de recherche n° 2000-02. Février. Consulté le 7 juillet 2010, tiré de http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2000-02-typroprietaires_dirigeants.pdf.
- Filion, L.-J. (2005). *Entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME.* Dans P.-A Julien (sous la dir.de) (2005). *Les PME : Bilan et perspectives.* (3e éd.). Chap.4, (pp.143-182). Institut de recherche sur les PME (INRPME). Cap-Rouge, Québec : Les Presses Inter Universitaires.
- Filion, L.-J. (sous la dir. de) (2007). *Management des PME. De la PME à croissance.* (collectif) *Introduction.* (pp.1-19). Montréal : Les éditions du renouveau pédagogique (Erpi).
- Flament, F. (2006). *La stratégie et la gestion des ressources humaines en pme familiales. Recension des écrits.* Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et Eduardo Davel. Consulté le 14 avril 2010, tiré de <http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC06-05.pdf>.
- Fredy-Planchot, A. (2002). La gestion des ressources humaines dans les PME à caractère familial. Dans S. Caby et G, Hirigoyen, *La gestion des entreprises familiales,* (pp.193-204). Paris : Économica.
- Garand, D. J. (1993). *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse conceptuelle et empirique.* Le groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME). Rapport de recherche. Département d'administration et d'économique : Université du Québec à Trois-Rivières.
- Garand, D. J. et Fabi, B. (1992). État de la recherche. Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME. *Revue Organisation*, automne, pp.61-94.

- Gauthier, B. (1992). La structure de la preuve. Dans *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. (Sous la dir. de Benoît Gauthier). (pp. 141-174): Presses de l'Université du Québec.
- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (4^e éd.) (Sous la dir. de Benoît Gauthier). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Grenier, A. (2009). *De la surabondance à la pénurie de main-d'œuvre? Éléments de réflexion*. Communication à la conférence Pénurie de main-d'œuvre qualifiée — Un enjeu capital. Asdeq-Montréal. André Grenier, coordonnateur de l'analyse du marché du travail. Emploi-Québec. 5 février 2009. Consulté le 12 août 2010, tiré de <http://www.asdeq.org/activites/pdf/2009/De-la-surabondance-a-la-penurie-de-main-d-%C5%93uvre-Andre-Grenier.pdf>.
- Groupe Agéco (2002). *La rareté de main-d'œuvre agricole : une analyse économique*. Groupe AGÉCO, consultant en agroalimentaire. Recherche pour le compte d'AGRICarrières. Comité sectoriel de la main-d'œuvre de la production agricole Coordination : Hélène Varvaressos (dir.). Consulté le 17 mars 2010, tiré de http://www.agricarrieres.qc.ca/pages/Pdf/Bibliotheque/Serie_Rapport_et_Etudes/La_rarete_de_main-doeuvre_agricole_-_une_analyse_economique.pdf.
- Groupe Agéco (2003). *Capacité de travail et capacité à recruter et à conserver la main-d'œuvre en agriculture*. Consulté le 17 mars 2010, tiré de http://www.agricarrieres.qc.ca/pages/Pdf/Bibliotheque/Serie_Rapport_et_Etudes/Conditions_de_travail_et_capacite_a_conserver_la_main-d'oeuvre_en_agriculture.pdf.
- Groupe Agéco (2006). *Étude sur les conditions de travail. Production laitière. Production porcine. Production serricole*. Consulté le 17 mars 2010, tiré de http://www.agricarrieres.qc.ca/pages/Pdf/Bibliotheque/Serie_Rapport_et_Etudes/Etude_sur_les_cond_trav_3_prod.pdf.
- Groupe Agéco (2009). *Enquête sur les conditions de travail des employés dans les secteurs laitiers, porcin et serricole*. Consulté le 21 mars 2011, tiré de http://www.agricarrieres.qc.ca/pages/AgriCarries2010_CondTravailMOsalarie_e_110314-3pp.pdf.
- Groupement des chefs d'entreprise du Québec (2010). *L'attraction et la rétention du personnel*. Consulté le 12 juin 2010, tiré de <http://www.groupement.ca/data/files/SyntheseAttractionPersonnel.pdf>.

- Guay, D. (1992). *Chronologie de l'industrie laitière au Québec (1608-1992)*. Québec : ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et l'Alimentation. Direction de la recherche et du développement.
- Guérin, G. et Wils, T. (1989). L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse. Dans R. Blouin (dir.) *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*. Montréal : Éditions Yvon Blais.
- Guérin, G. et Wils, T. (1991). *L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse*. Tiré à part numéro 99. Université de Montréal : Papyrus, dépôt institutionnel numérique. Consulté le 4 juin 2010, tiré de <https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/bitstream/1866/1944/1/A1.364%20WP%2099.pdf>.
- Hirigoyen G., (1985). *Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I) familiales*. Cahier de recherche, IAE de Toulouse, 35, septembre 1985.
- Huberman, A.M., et Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Traduit de l'anglais par Catherine De Backer et Vivian Lamongie de l'association Erasme. Bruxelles : De Boeck-Wesmael, s.a.
- Igalens, J. (2008). Les défis de la GRH. Communication SAFCO. Mars 2008. Document Consulté le 15 juin 201, tiré de http://www.ac-toulouse.frautomne_modules_files/pDocs/public/r3016_61_les_defis_de_la_grh.pdf.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes (SAIC) (2010). *Tableau statistique canadien*. Consulté le 26 juillet 2010, tiré de http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01662FR_TSC2010M07F00.pdf.
- Jacob, R. (1991). La gestion stratégique des ressources humaines et le défi de la flexibilité. Dans B. Fabi (1990). *Séminaire de gestion des ressources humaines. (ADM-1064). Recueil de documentation à l'intention des participants* (pp. 11-30). Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières.
- Jones, R. A., Burnay, N., Servais, O., & Vanderdorpe, F. (2000). Méthodes de recherche en sciences humaines. Paris, Bruxelles : De Boeck Université.
- Julien, P.-A. (1984). Qu'est-ce qu'une PME. Six caractéristiques qui permettent enfin de les vérifier. *Le Devoir*, Octobre, p.2.

- Julien, P.-A. (sous la dir. de) (1994). *Les PME : Bilan et perspectives*. Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME). Cap-Rouge, Québec : Les Presses Inter Universitaires.
- Julien, P.-A. (sous la dir.de) (1997). *Les PME : Bilan et perspectives*. (2e éd.) Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME). Cap-Rouge, Québec : Les Presses Inter Universitaires.
- Julien, P.-A. (sous la dir.de) (2005). *Les PME : Bilan et perspectives*. (3e éd.) Institut de recherche sur les PME (INRPME). Cap-Rouge, Québec : Les Presses Inter Universitaires.
- Julien, P.-A. (2008). Notes de recherche. Trente ans de théorie en PME. De l'approche économique à la complexité. *Revue internationale P.M.E.* 2009, 21(2), pp.119-143.
- Lagacé, A. (2003). *Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre vieillissante*. Institut national de la recherche scientifique. Urbanisation, culture et société. Consulté le 11 août 2010, tiré de http://www.transpol.org/pdf/transpol_rapport11.pdf.
- Lamoureux, Andrée (1995). *Recherche et méthodologie en sciences humaines*. Laval, Québec : Éditions Études Vivantes
- Le Louarn, J. Y et Wils, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Paris : Éditions Liaisons.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., et Boutin, G. (1997). *La recherche qualitative : fondements et pratiques*. Bruxelles : De Boeck université.
- Levallois, R. (1991). *La nouvelle gestion des années 90*. Communication présentée dans le cadre du Colloque « La gestion : La seconde vague de la gestion ». Février. Université Laval. Québec.
- Levallois, R. et Perrier, J.-P. (2003). *Gestion 101 : Le Gros Bon Sens en gestion de l'entreprise agricole, c'est payant*. Consulté le 15 janvier 2010, tiré de http://www.traget.ulaval.ca/uploads/tx_centrerecherche/confRL1104.pdf.
- Lorrain, J. (2009). Les entreprises familiales (Powerpoint). *Notes de cours*. Séance 7. Psychosociologie des PME et entrepreneuriat (PLS-6008). Hiver 2009. Université du Québec à Trois-Rivières

- Mahé de Boislandelle, H. (1996). *Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME*. IIIème Congrès international francophone de la PME (CIFPME 96). Actes du colloque, Tome 1, « Stratégie et croissance des PME », 23-24-25 octobre, pp.101-132. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Mahé de Boislandelle, H. (1998). *Gestion des ressources humaines dans les PME*. (2e éd.). Paris : Économica.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) (2009). *Portrait sommaire de l'industrie laitière québécoise*. Consulté le 8 janvier 2010, tiré de <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/DE4A59E9-3518-4FEA-A414-85DBE6C96B6D/0/portraitindustrielaitiere.pdf>.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2010). *Mission du MAPAQ*. Consulté le 18 juin 2010, tiré de <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/Ministere/Info/mission/>.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2010). *Structures et mandats*. Consulté le 18 juin 2010, tiré de <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/Ministere/Info/structures/>.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2010). *Profil de la main-d'œuvre au Québec 2007*. Consulté le 12 janvier 2010, tiré de http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/2DF69DAF-B4E5-4669-BE15-D02E8E22D302/0/Profil_main_d_oeuvre_2007.pdf.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2010). *Regard sur l'agriculture et les enjeux agroalimentaires. Région Centre-du-Québec*. Publié le 19 juin 2008. Consulté le 14 juin 2010, tiré de http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/75F3544F-7BE7-469B-AB0A5C49832AC330/15560/prsentationprofilrgional_Juin2008.pdf.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2010). *Le profil régional de la Mauricie, 2008*. Consulté le 14 juin 2010, tiré de <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/29B775FF-D3A9-4B53-943C-2ABF0E4CDB59/0/webprofil4.pdf>.
- Ministère des Finances du Québec (2010). *Le profil financier aujourd'hui. 2010-2011. Faits saillants*. Consulté le 16 août 2010, tiré de

- http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/Budget/20102011/fr/documents/PFA_Budget1011_FR.pdf
- Mintzberg, H. (1990). *Le management. Voyage au centre des organisations.* Paris : Les éditions d'organisation.
- Mukamurera, J., Lacourse, F., et Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.
- Paillé, P. (2007). La méthodologie de recherche dans un contexte de recherches professionnalisaante : douze devis méthologiques exemplaires. *Recherches qualitatives*, 27(2), 133-151
- Paradas, A. (1996). *Typologies du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans la PME.* Consulté le 25 juin 2010, tiré de <http://web.hec.ca/airepme/images/File/1996/B%20Paradas%20NON.pdf>.
- Paradas, A. (1998). Évaluer la formation dans les PME françaises : résultats d'une étude empirique. *Revue internationale PME*, 11(2-3), pp. 31-40.
- Parlier, M. (1999). Stratégies de formation et de développement des compétences dans l'entreprise. Dans D. Weiss, *Les ressources humaines* (3^e éd.) (pp-413-462). Paris, France : Éditions d'organisation.
- Pattey, E., Trzcinski, M. K., et Desjardins, R. L. (2007). Dans Centre d'agriculture biologique du Canada (CABC). *Quantifier la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) obtenue par le compostage du fumier de bovins laitiers et de bovins de boucherie.* Consulté le 7 juin 2010, tiré de http://www.oacc.info/ResearchDatabase/res_emissions_compost_f.asp.
- Peretti, J.-M. (2006-2007). Ressources humaines. (10e éd.) Paris : Vuibert.
- Perreault, Y. G. (1993). *L'entreprise familiale. La relève, ça se prépare!* (2e éd.) Montréal. Québec : Les éditions transcontinentales.
- Perrier, J.-P. (2010). *Quand la « bulle » gonfle ! : 1997-2008 : dix ans de production laitière ! Comment se situe l'entreprise laitière moyenne au Québec.* Février. Consulté le 14 avril 2010, tiré de <http://www.traget.ulaval.ca/fileadmin/fichiers/fichiersTRAGET/InfoTransfert/IT0210.pdf>
- Pichault, F. et Nizet, J. (c2000). *Les pratiques de GRH: approches contingente et politique.* Paris : Seuil.

- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 113-169.
- Réseaux AGRIconseils. (2010). *Mandat /Notre rôle*. Consulté le 3 juin 2010, tiré de <http://www.agriconseils.qc.ca/site/mission>.
- Réseaux AGRIconseils. (2010). *Services*. Consulté le 3 juin 2010, tiré de <http://www.agriconseils.qc.ca/site/services>
- Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chevalier, F. et Besseyre des Horts, C.-H. (1992). *Gestion des ressources humaines*. Montréal: Éditions 4 L, inc.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D. et Chevalier, F. (2001). *Gestion et mobilisation des ressources humaines : une perspective internationale*. Montréal : Édition 4 L, inc.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Audet, M. (2009). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. (3^e éd.). Québec : Gaëtan Morin, éditeur.
- Strauss. A., Corbin, J. (1990) *Basics of Qualitative research. Grounded theory, procedures and techniques*. Newbury Park : Sage.
- Taylor, F.W. (1971). *La direction scientifique des entreprises*. Paris : Dunod.
- Taylor, S. J., Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods : the search of meaning* (2^e éd.). New York : Wiley.
- Torrès, O. (1999). *Les PME : un exposé pour comprendre, un essai pour réfléchir*. Paris : Flammarion.
- Tremblay, D.-G. et Rolland, D. (1998). *Gestion des ressources humaines : typologies et comparaisons internationales*. Sainte-Foy. Québec : Télé-université.
- Union des producteurs agricoles (UPA). (2009). *L'agriculture, un investissement rentable à tous les niveaux*. Consulté le 4 juin 2010, tiré de http://www.upa.qc.ca/fra/salle_presse/document.asp?idrubrique=37&id=5011.

- Union des producteurs agricoles (UPA). (2010). *L'agriculture au Québec. Portrait du secteur.* Document consulté le 12 juin 2010 de <http://www.upa.qc.ca/fra/agriculture/portrait.asp>.
- Union des producteurs agricoles (UPA). (2010). *Qui sommes-nous ? Nos valeurs, notre mission.* Consulté le 18 juin 2010, tiré de http://www.upa.qc.ca/fra/qui_sommes_nous/mission_valeurs.asp.
- Valacta (2007). *Mémoire déposé à la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire (CAAQ).* Consulté le 3 février 2010, tiré de <http://www.caaaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Memoires%20nationales%20Quebec/09-Q-Valacta.pdf>
- Varvaressos, H. (2009). *Les besoins de main-d'œuvre en production laitière : les grands enjeux en période de rareté de main-d'œuvre et quelques pistes de solutions.* Consulté le 10 mars 2010, tiré de http://www.agrireseau.qc.ca/bovinslaitiers/documents/Varvaressos_AR.pdf.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion.* Paris : Economica.
- Wtterwulghe, R. (1998). *La P.M.E. Une entreprise humaine.* Avec la collaboration de Frank Janssen. Paris, Buxelles : De Boeck Université
- Yin, R.-K. (1994). *Case study research : design and methods.* Thousand Oaks, CA, USA : Sage.

ANNEXE A

Les caractéristiques fondamentales de la PME selon l'approche contingentielle
selon Garand (1993)

Caractéristiques fondamentales de la PME selon l'approche contingentielle de Garand (1993)¹

FACTEURS INTERNES

Facteurs humains

- différences dans la structure des emplois : main-d'œuvre familiale, plus homogène; de plus en plus hétérogène en PME
- faible spécialisation du travail, forte polyvalence des emplois
- individualité réduite et présence physique des dirigeants sur les lieux de travail
- climat de travail généralement satisfaisant, à moins de problèmes inter-personnels non résolus par les communications informelles
- sécurité d'emploi relative des employés « familiaux »

Facteurs organisationnels

Structure administrative :

- unité de petite taille, centrée autour de la cellule entrepreneuriale
- gestion peu systématique et sans bureaucratie
- centralisation-décentralisation-délégation-concentration personnalisée de la gestion
- permanence de l'équipe de gestion pour une bonne partie de la vie de l'organisation
- peu de grandes économies d'échelle mais nombreuses économies de petite échelle :
 - très faible coût de gestion: inventaire minimal: main-d'œuvre saisonnière

Formalisation et procédure :

- flexibilité des modes de fonctionnement de l'organisation :
 - liberté d'ajustement et flexibilité d'action
 - meilleures capacités d'adaptation des effectifs et de la production
 - plus grande souplesse de gestion et d'ajustements des salaires
- processus décisionnel :
 - en étroite coopération ou par consultation; relativement intuitif et peu formalisé

Communications :

- projet d'entreprise basé sur la vision de l'entrepreneur
- système d'information interne et externe peu formalisé et peu complexe
- voies de communication moins longues, moins hiérarchisées et plus proches du marché
- peu d'interférences dues à l'autorité ou aux divisions structurelles

Système de production :

- système primaire de contrôle des intrants et extrants
- espace physique restreint ou utilisé au maximum
- processus de production souvent moins structurés

FACTEURS EXTERNES

Facteurs commerciaux

Ventes :

- volume de ventes limité
- meilleure efficacité sociale et économique :
 - déconcentration des secteurs d'activité
 - positionnement dans les interstices (ou créneaux) laissés vacants
 - inventaires réduits et plus lente rotation des stocks
- innovation modérée dans certains secteurs d'activité
- plus grande proximité et meilleure connaissance des marchés immédiats
- personnalisation du service à la clientèle : meilleur contact client-entreprise, directement avec le dirigeant ou un technicien

Finances :

- fonds de roulement déficient à court terme
- faible niveau de capitalisation
- endettement à long terme généralement inférieur aux GE
- niveau de risque plus élevé pris par les propriétaires-dirigeants
- motivations de profits plus accentuées et rentabilité nette supérieure

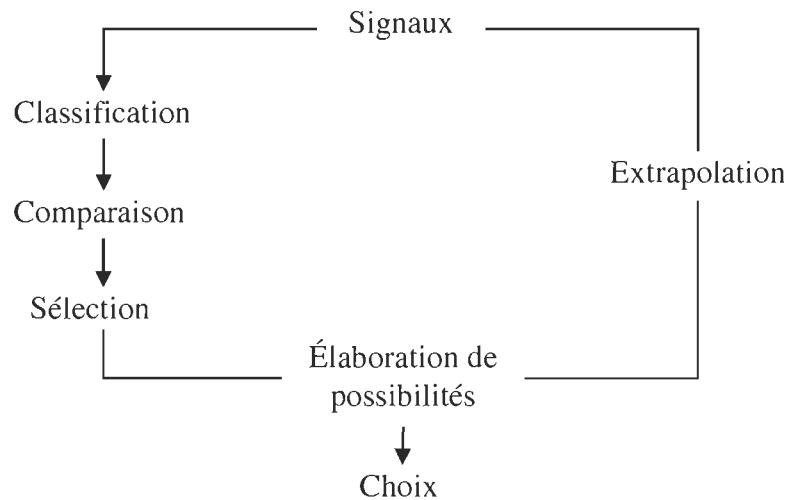
¹ Tableau 1.2 – 9. Dans D. J. Garand (1993), p. 37.

ANNEXE B

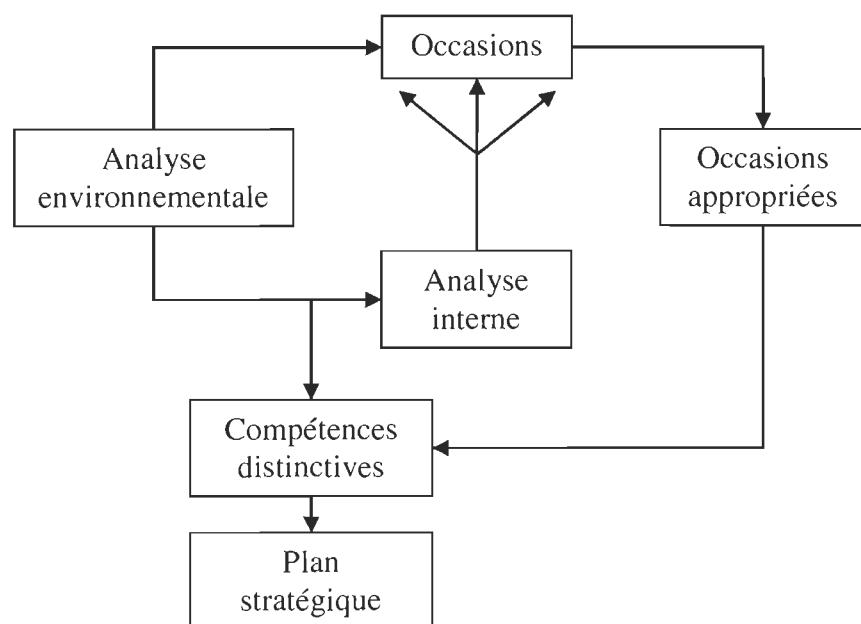
Les quatre modèles de planification et de gestion stratégique en PME
selon d'Amboise (c1997)

Les quatre modèles de planification et de gestion stratégique pour la PME
selon d'Amboise (c1997)¹

1. Modèle « signaux »



2. Modèle « des compétences distinctives »



¹ Modèle « signaux » et « des compétences distinctives ». Dans G. d'Amboise (c1997), p.51 et p. 60.

Les quatre modèles de planification et de gestion stratégique pour la PME
selon d'Amboise (c1997)¹

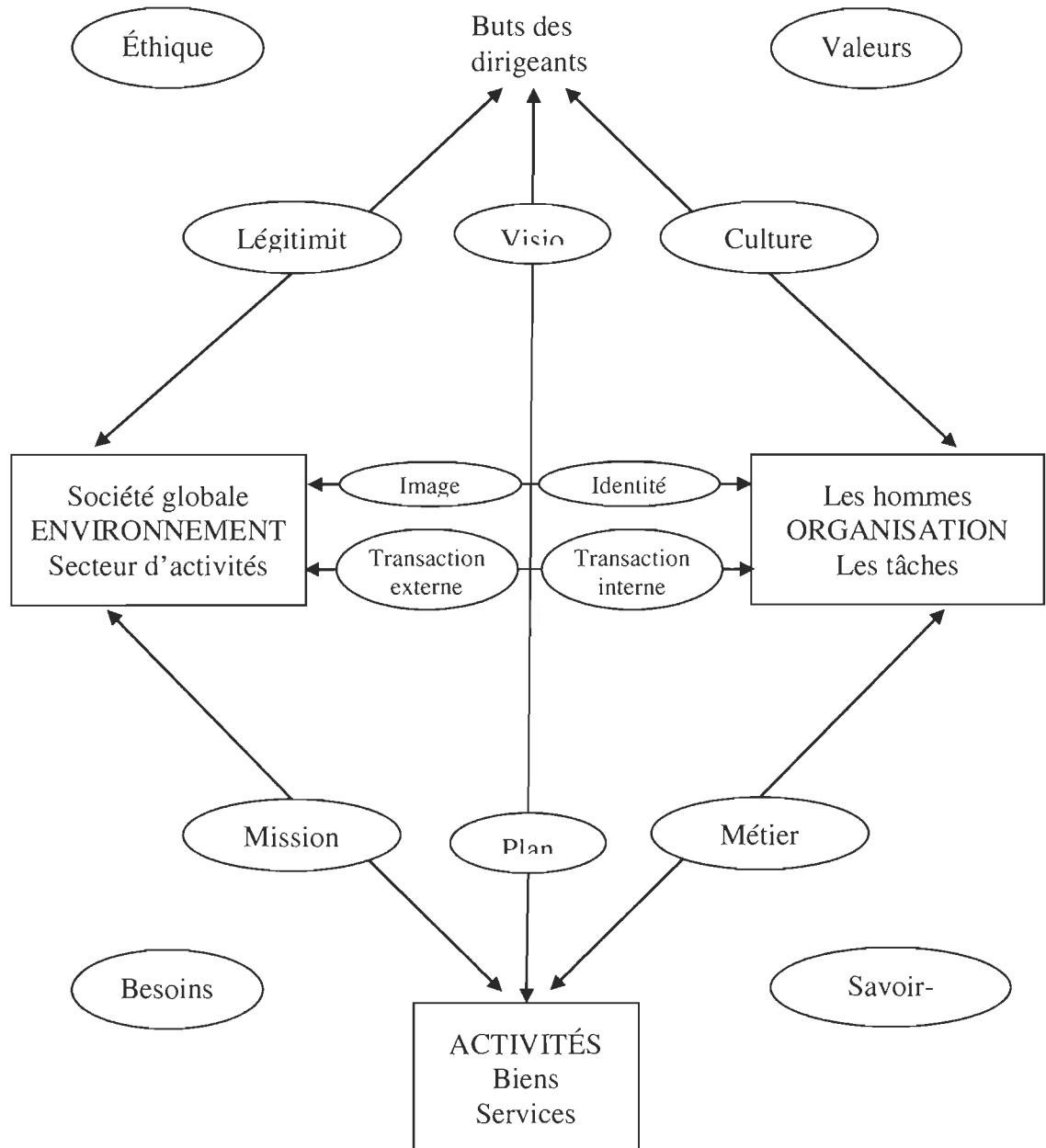
3. Modèle « d'ajustements progressifs »

Sujets	Changements		Commentaires
	X+1	X+2	
Milieu gouvernemental Milieu économique Milieu industriel Concurrence Milieu social			
Clients Débouchés Termes de vente Fixation des prix Transport Publicité Promotion des ventes Empaquetage Recherche sur les marchés			
Recherche et exploitation Produits Diversification des produits Service			
Fournitures Fournisseurs Inventaire Sous-contrats Entreposage Contrôle de la qualité			
Espace Amélioration des locaux Outilage Employés Bénéfices marginaux			
Financement Assurances Mises de fonds			
Rapports de la direction Procédures administratives Structures administratives			

¹ Modèle « d'ajustements progressifs ». Dans G. d'Amboise (c1997), p.54.

Les quatre modèles de planification et de gestion stratégique pour la PME
selon d'Amboise (c1997)¹

4. « Modèle « systémique



¹ Modèle « systémique ». Dans G. d'Amboise (c1997), p.57.

ANNEXE C

La répartition des différents thèmes de recherche sur l'entreprise familiale
selon Allouche et Aman (2000)

Répartition des recherches sur l'entreprise familiale : les thèmes¹.

selon Allouche et Amann (2000)

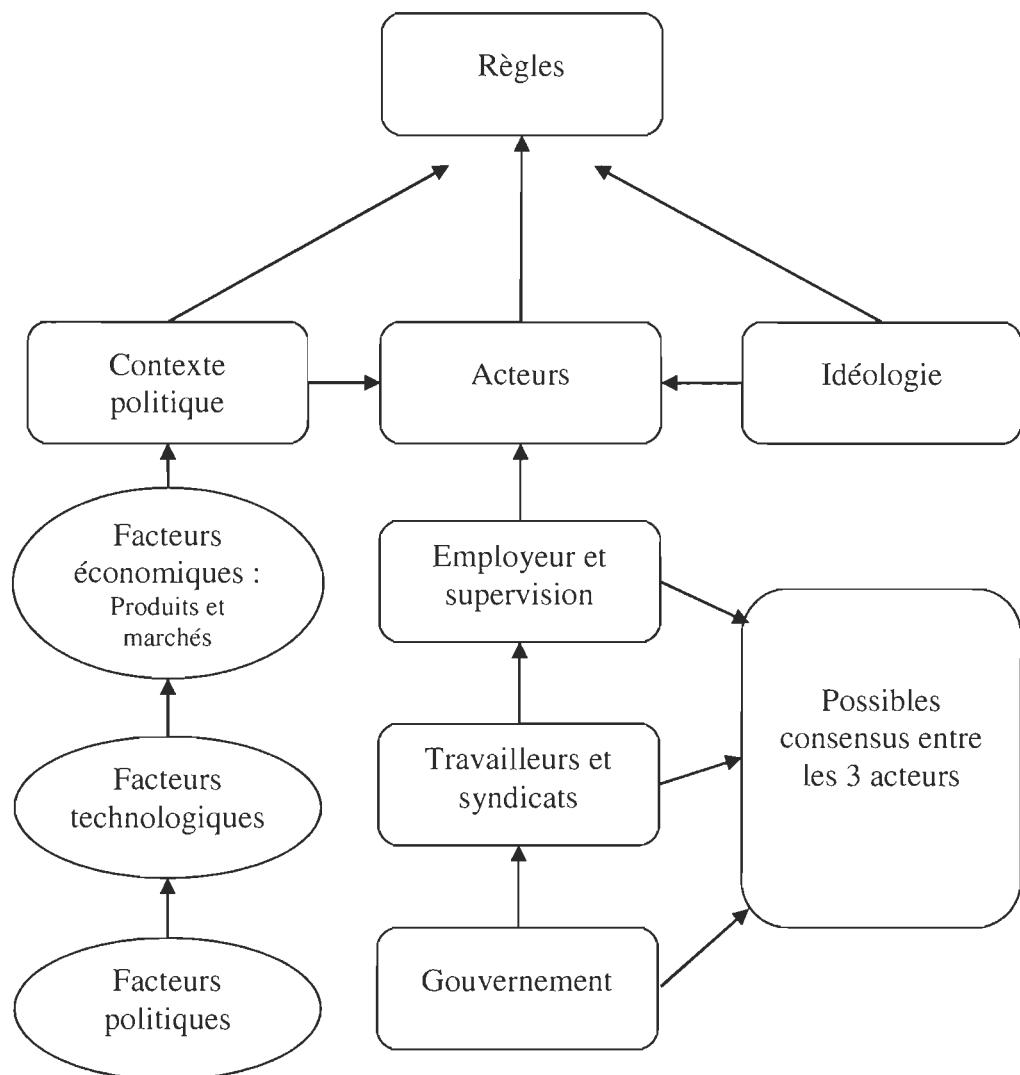
Thèmes	1936-1970	1971-1989	Depuis 1990	Total
Concepts et définitions	4,76 %	7,69 %	14,84 %	11,27 %
Conflits internes	0,00 %	1,40 %	3,30 %	2,31 %
Culture et valeurs	0,00 %	3,50 %	3,30 %	3,18 %
Financement	4,76 %	6,99 %	6,04 %	6,36 %
Gestion du changement	4,76 %	13,99 %	10,44 %	11,56 %
Gouvernance d'entreprise	4,76 %	4,20 %	4,40 %	4,34 %
Histoire de l'entreprise	14,29 %	9,09 %	7,14 %	8,38 %
Interaction entreprise société	0,00 %	2,80 %	3,30 %	2,89 %
Internalisation	0,00 %	0,00 %	0,55 %	0,29 %
Pérennité, survie	4,76 %	4,90 %	4,95 %	4,91 %
Programmes d'enseignement	0,00 %	0,70 %	1,10 %	0,87 %
Relations famille-entreprise	14,29 %	11,89 %	10,44 %	11,27 %
Rôle des femmes	0,00 %	2,10 %	1,10 %	1,45 %
Rôle économique	19,05 %	5,59 %	7,14 %	7,23 %
Structures de propriété	9,52 %	6,29 %	10,44 %	8,67 %
Succession	9,52 %	11,19 %	6,04 %	8,38 %
Vision globale	9,52 %	7,69 %	5,49 %	6,65 %

¹ Tableau 2. Dans J. Allouche et B. Amann (2000), p.38.

ANNEXE D

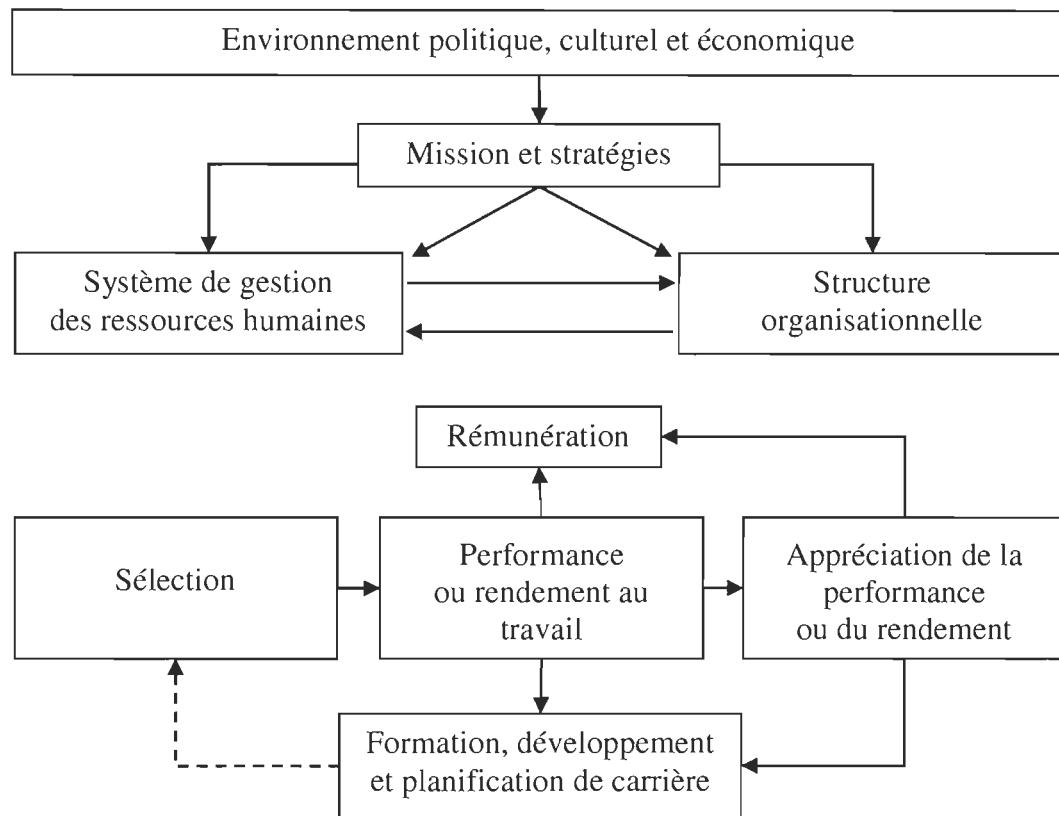
Les différents modèles de GRH

Représentation du modèle de Dunlup (1958)¹



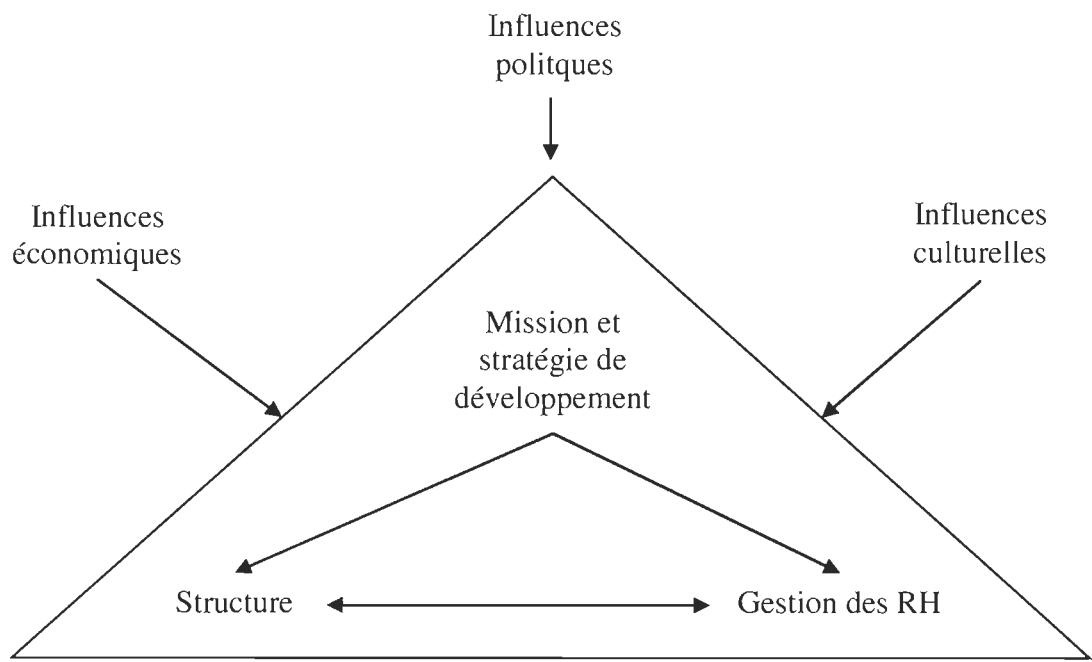
¹ Figure 2.8. Dans D.-G. Tremblay et D. Rolland (1998), p.46.

Le modèle de Fombrun, Tichy et Devanna (1984)¹



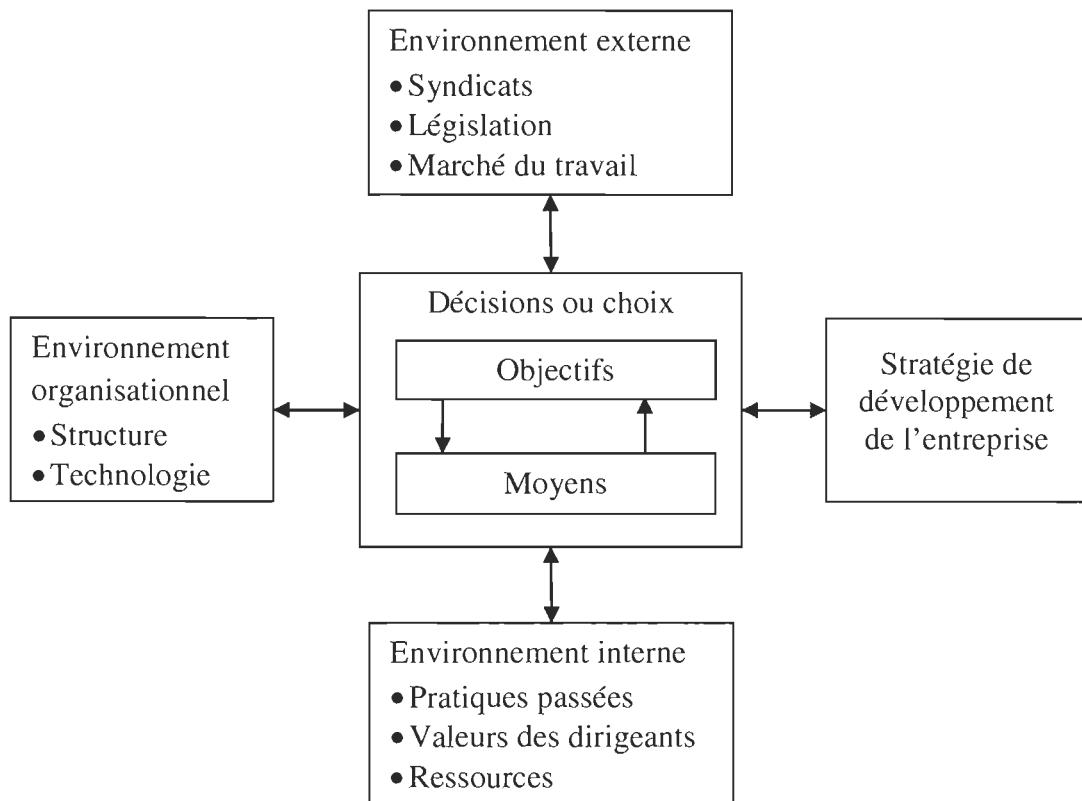
¹ Figure 1.2. Dans L. Bélanger (1993), p.23.

Le modèle de Fombrun et al. (1984)¹



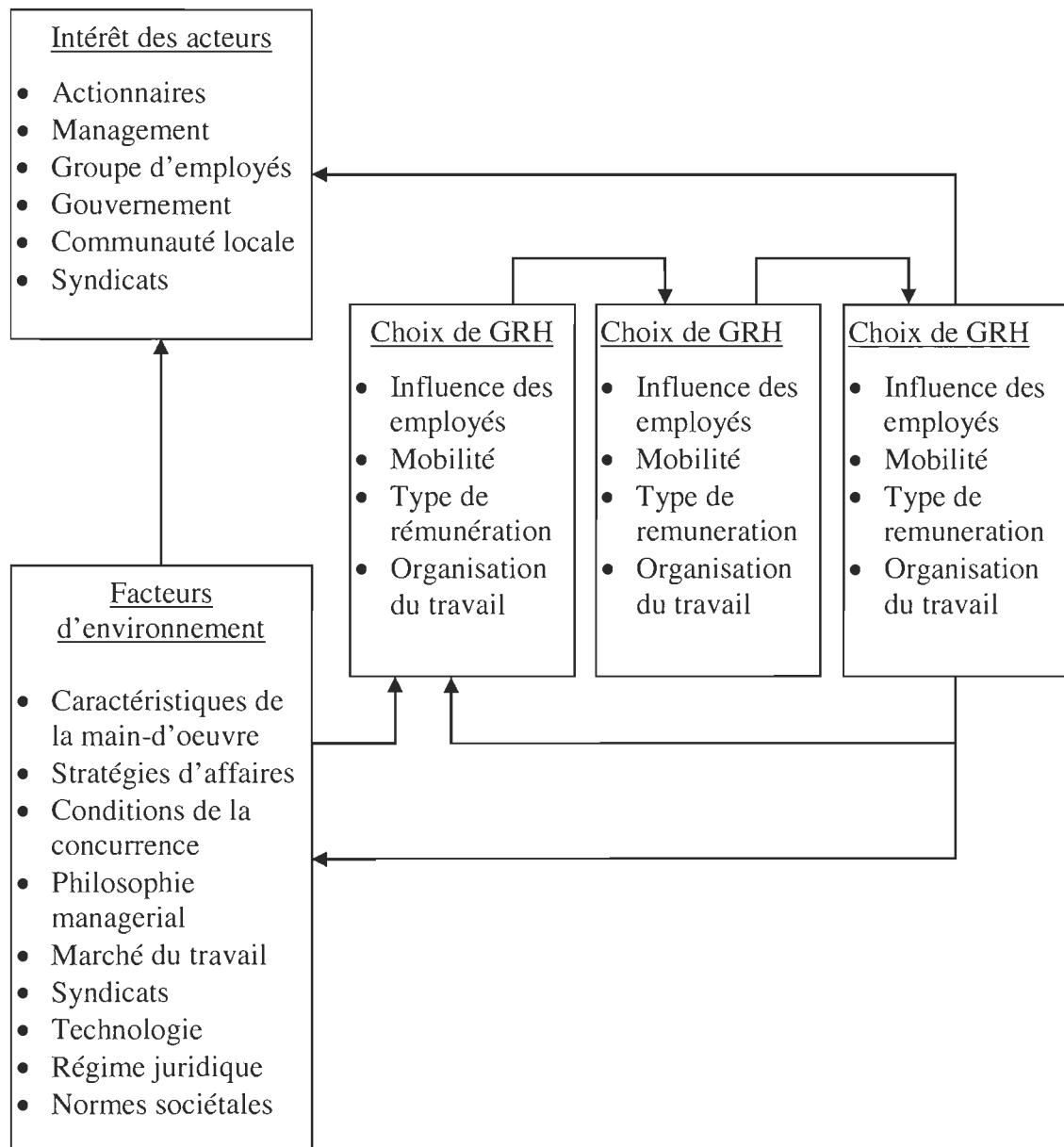
¹ Figure 4. Dans G. Guérin et T. Wils (1991), p.675.

Le modèle de Dyer et Holder (1988)¹



¹ Figure 1.3. Dans L. Bélanger (1993), p.25.

Le modèle de Beer et al. (1984)¹

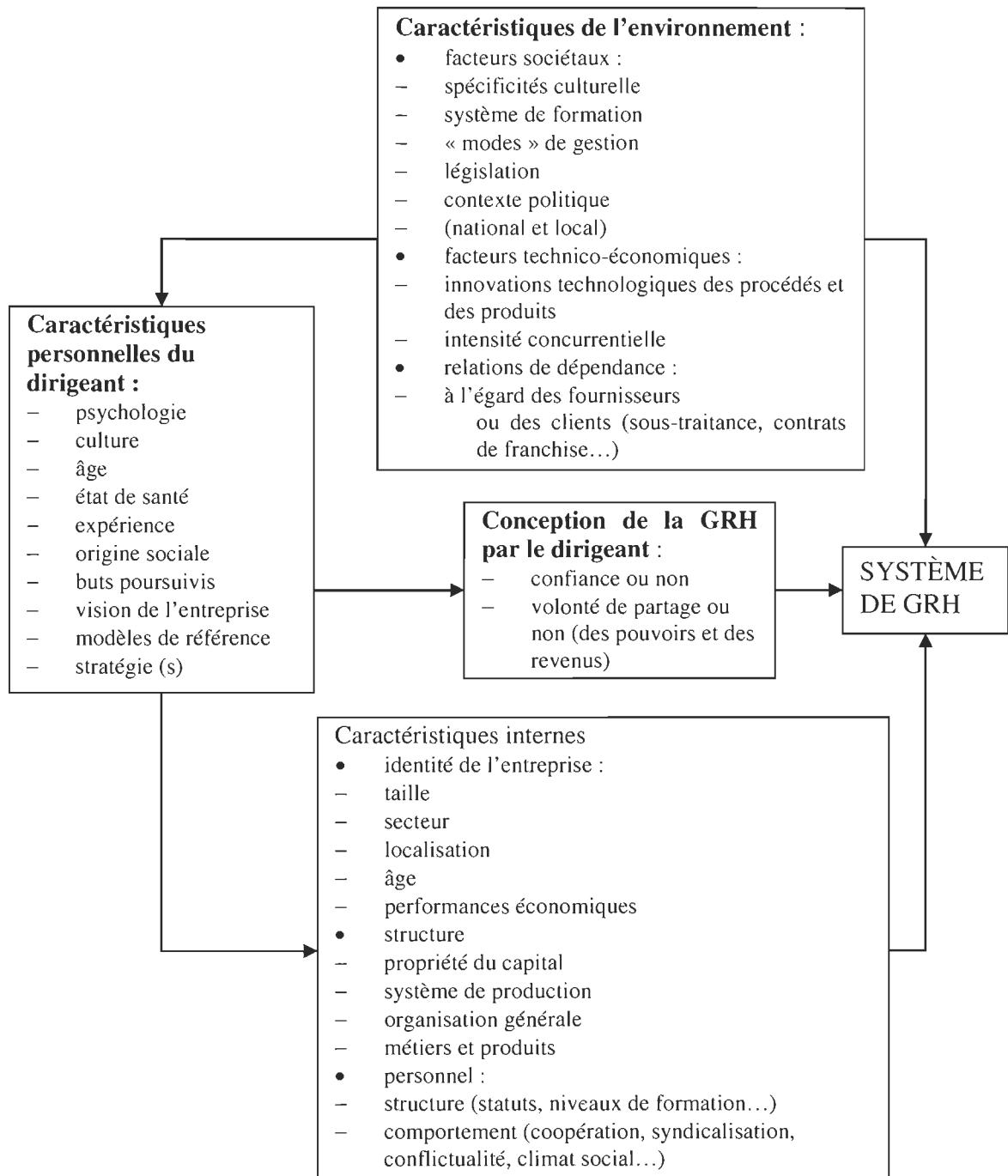


¹ Figure 2.3. Dans D.-G.Tremblay et D. Rolland (1998), p. 40.

ANNEXE E

Les déterminants du système de GRH
selon Mahé de Boislandelle (1998)

Les déterminants du système de GRH
selon Mahé de Boislandelle (1998)¹



¹ Schéma 3. Dans H. Mahé de Boislandelle (1998), p.72.

ANNEXE F

Les comparatifs 2003, 2006 concernant le salaire, les heures travaillées et le travail les
jours fériés selon le poste et le secteur de production

d'après le Groupe Agéco (2006)

Tableau A
Salaire horaire moyen selon le poste et le secteur de production, 2003 et 2006¹

Secteur	Poste	Salaire moyen (\$/h)		Écart-type (\$)	
		2003	2006	2003	2006
Lait	Gérant	11,28	10,74	2,55	2,84
	Ouvrier	10,84	11,54	2,44	2,07
Porc	Gérant	14,4	14,68	3,44	3,71
	Ouvrier	12,00	12,90	2,08	2,70
Serres	Gérant	12,46	-	3,11	-
	Ouvrier	10,94	12,85	2,05	3,17
	Manœuvre	9,06	10,15	1,68	2,58

Tableau B
Heures travaillées par semaine selon le poste et le secteur de production, 2003 et 2006

Secteur	Poste	Moyennes (heures)		Écart-type (heures)		Minimum (heures)		Maximum (heures)	
		2003	2006	2003	2006	2003	2006	2003	2006
Lait	Gérant	50,0	54,0	8,9	9,5	30	40	80	70
	Ouvrier	47,1	44,2	7,9	6,9	30	30	70	60
Porc	Gérant	43,2	43,1	4,3	4,7	30	32	55	50
	Ouvrier	43,0	43,0	4,6	4,4	30	35	60	55
Serres	Gérant	45,0	-	8,5	-	35	-	60	-
	Ouvrier	41,4	38,9	6	3,5	32	30	60	45
	Manœuvre	40,2	38,8	4,8	6,2	30	30	50	60

Tableau C
Travail les jours fériés selon le poste et le secteur de production, 2003 et 2006

Secteur	Poste	Ne travaillent pas les jours fériés (%)	
		2003	2006
Lait	Gérant	36,6	13,3
	Ouvrier	37,5	29,0
Porc	Gérant	26,2	41,4
	Ouvrier	35,4	38,0
Serres	Gérant	26,9	-
	Ouvrier	42,9	57,0
	Manœuvre	51,5	48,0

Note : en raison du faible nombre de gérants de serre, les données relatives à ce corps d'emploi sont exclues dans les tableaux A, B et C

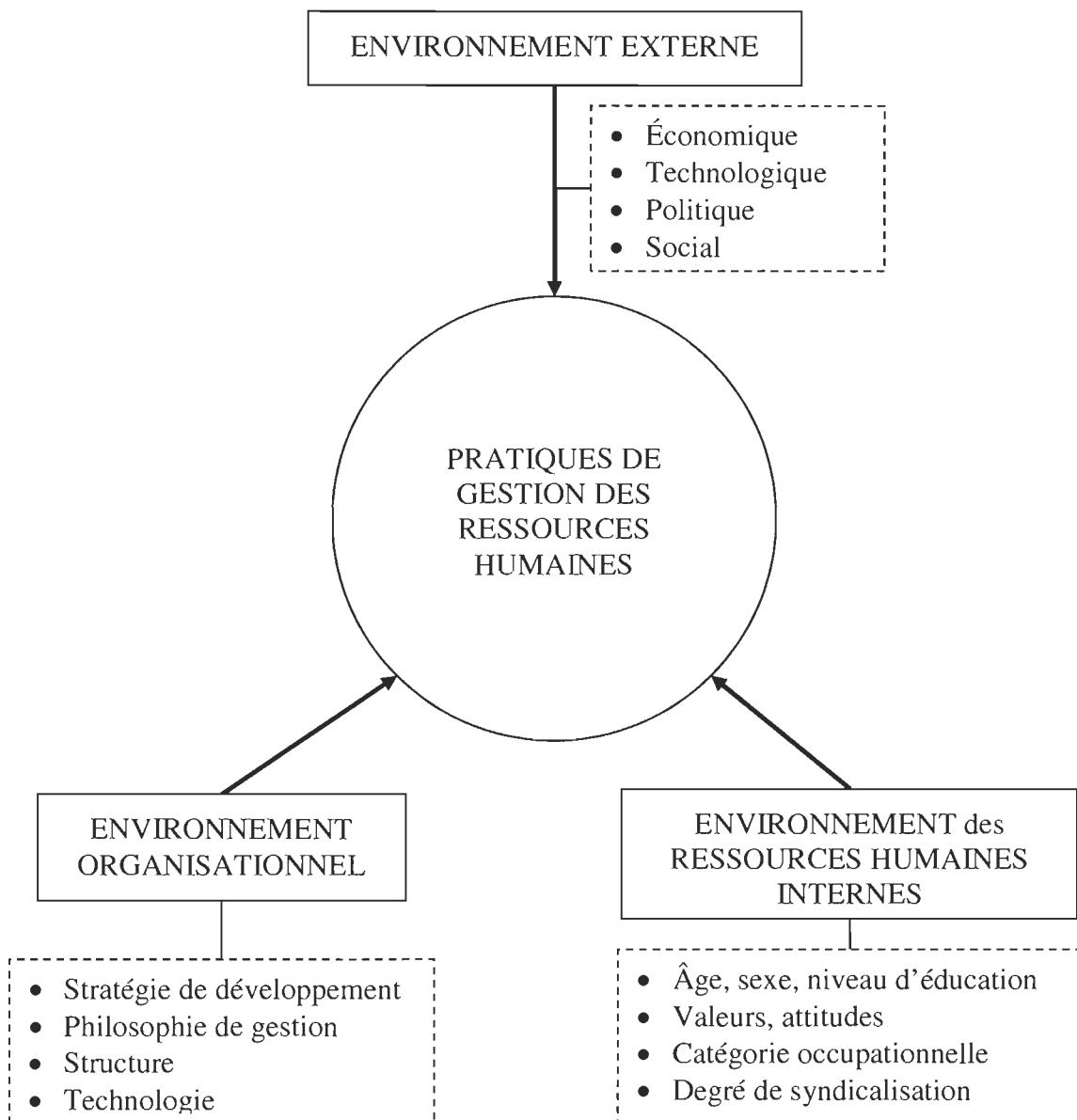
¹ Tableaux A, B, C. Dans Groupe Agéco (2006), Sommaire, pp. v - vi.

ANNEXE G

Les modèles de pratiques de GRH

Les principaux ensembles de déterminants des pratiques de GRH

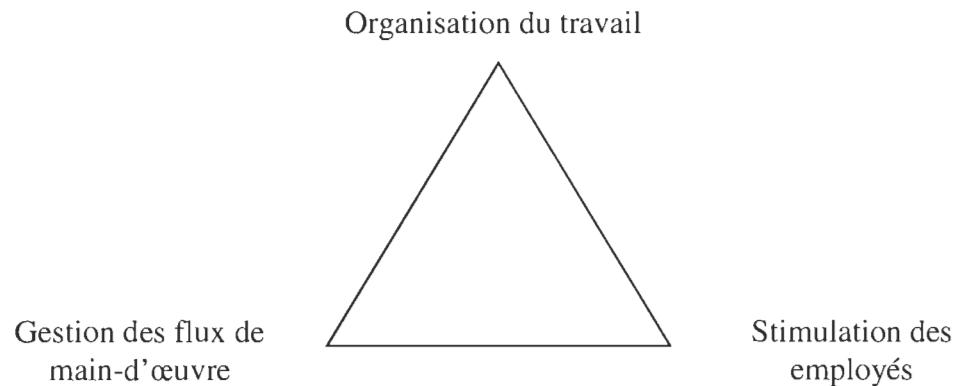
Guérin et Wils (1991)¹



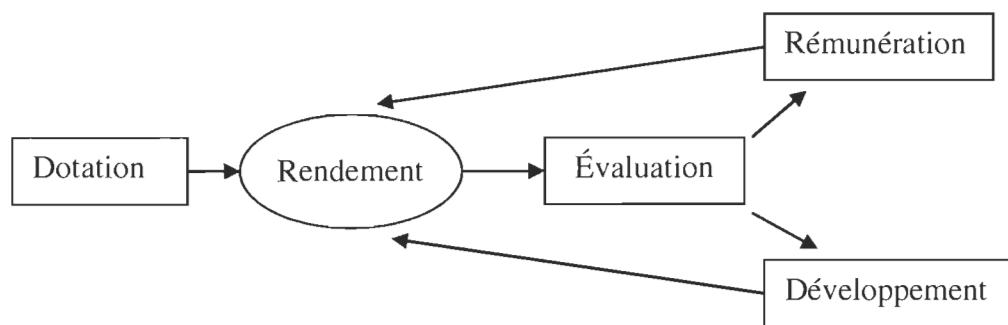
¹ Figure 9. Dans G. Guérin et T. Wils (1991), p.695.

Les principaux champs de pratiques en GRH
vus
par différents auteurs¹

Beer et al. (1984)



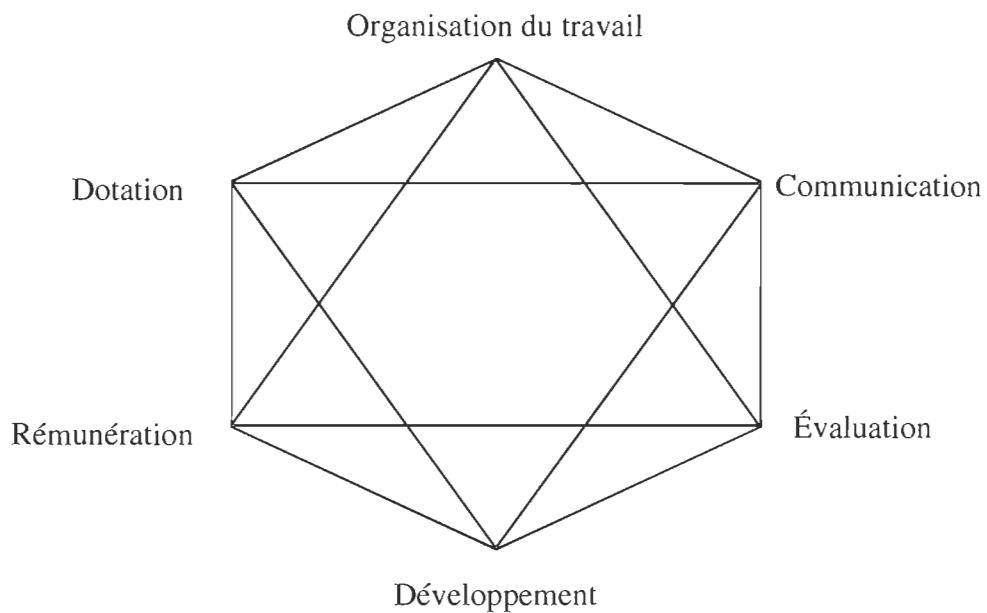
Devanna et al. (1984)



¹ Figure 2. Dans G. Guérin et T. Wils (1991), p.671.

Les principaux champs de pratiques en GRH
vus
par différents auteurs

Ulrich (1987a)



Schuler (1987)

- Planification et organisation du travail
- Dotation
- Évaluation
- Rémunération
- Formation et développement



Quelques exemples de pratiques en GRH¹

<u>Planification</u>	
Formelle	Informelle
Proactive	Réactive
Intégrée	Indépendante
Long terme	Court Terme
Globale.....	Partielle

<u>Dotation</u>	
Sources externes	Sources internes
Intégration sociale poussée	Intégration sociale réduite
Procédures transparentes.....	Procédures secrètes
Plans de carrière spécialisés.....	Plans de carrière polyvalents
Filière promotionnelle unique.....	Filières promotionnelles multiples

<u>Formation et développement</u>	
Systématique.....	Spontanée
Orientée vers le groupe	Orientée vers l'individu
Technique	Comportementale
Court terme	Long terme
Orientée vers l'emploi	Orientée vers la carrière
Participation de l'employée élevée	Participation de l'employé faible

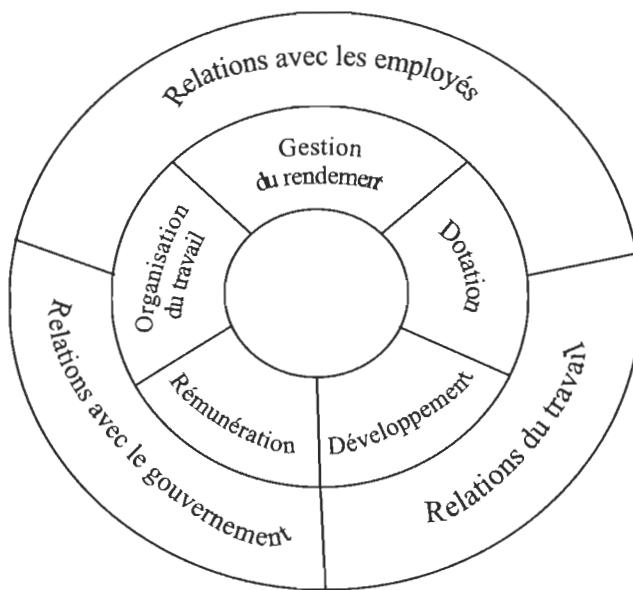


¹ Tableau 3. Dans G. Guérin et T. Wils (1991), p.672.

<u>Rémunération</u>	<u>Évaluation du personnel</u>
De l'emploi.....Des compétences	Intégrée Indépendante
Du mérite De l'ancienneté	Mesure des résultats..... Mesure des comportements
Individuelle.....Collective	Évaluation du groupe ... Évaluation de l'individu
Court termeLong terme	Participation de Participation de l'employé élevé l'employé faible
Équité externe.....Équité interne	Court terme Long terme
HiérarchiqueDémocratique	Orientée vers le Orientée vers la développement mise à jour
Peu deBeaucoup de stimulants stimulants	Évaluation par Utilisation de techniques le supérieur complémentaires
PeuBeaucoup d'avantages d'avantages	
Au-dessusEn-dessous du marché du marché	
AvantagesAvantages fixes flexibles	
Participation.....Participation des employés des employés élevée faible	
SécuritéSécurité d'emploi élevée d'emploi faible	
Fréquence desFréquence des augmentations augmentations élevée faible	
ProcéduresProcédures secrètes transparentes	
ProcéduresProcédures bureaucratiques flexibles	
<u>Organisation du travail</u>	
Structure pointue..... Structure aplatie	
Éventail de subordination ... Éventail de subord. élevé	faible
Contenu de l'emploi Contenu de l'emploi enrichi	spécialisé
Standardisation élevée Standard.	faible
Centralisation..... Centralisation verticale forte	verticale faible
Centralisation..... Centralisation horizontale forte	horizontale faible
Analyse des emplois Analyse des emplois détaillée	général
Participation desParticipation des employés élevée	employés faible

Les principaux champs de pratiques en GRH
vus
par différents auteurs

Dyer et Holder (1988)

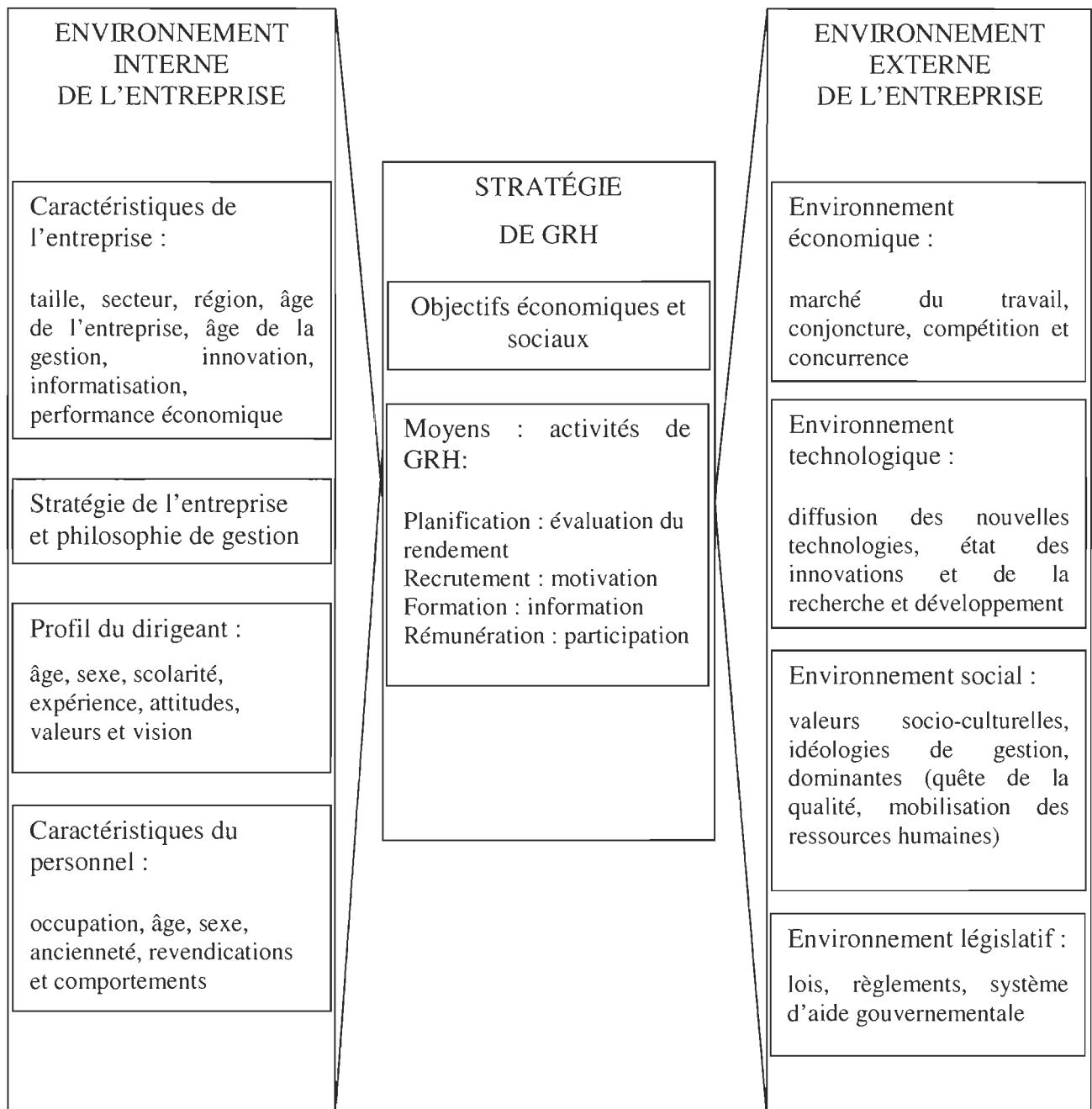


Besseyre des Horts (1988)

- L'acquisition des compétences
- La stimulation des compétences
- Le développement des compétences

Influence de l'environnement interne et externe de l'entreprise sur la stratégie de GRH (modèle provisoire)

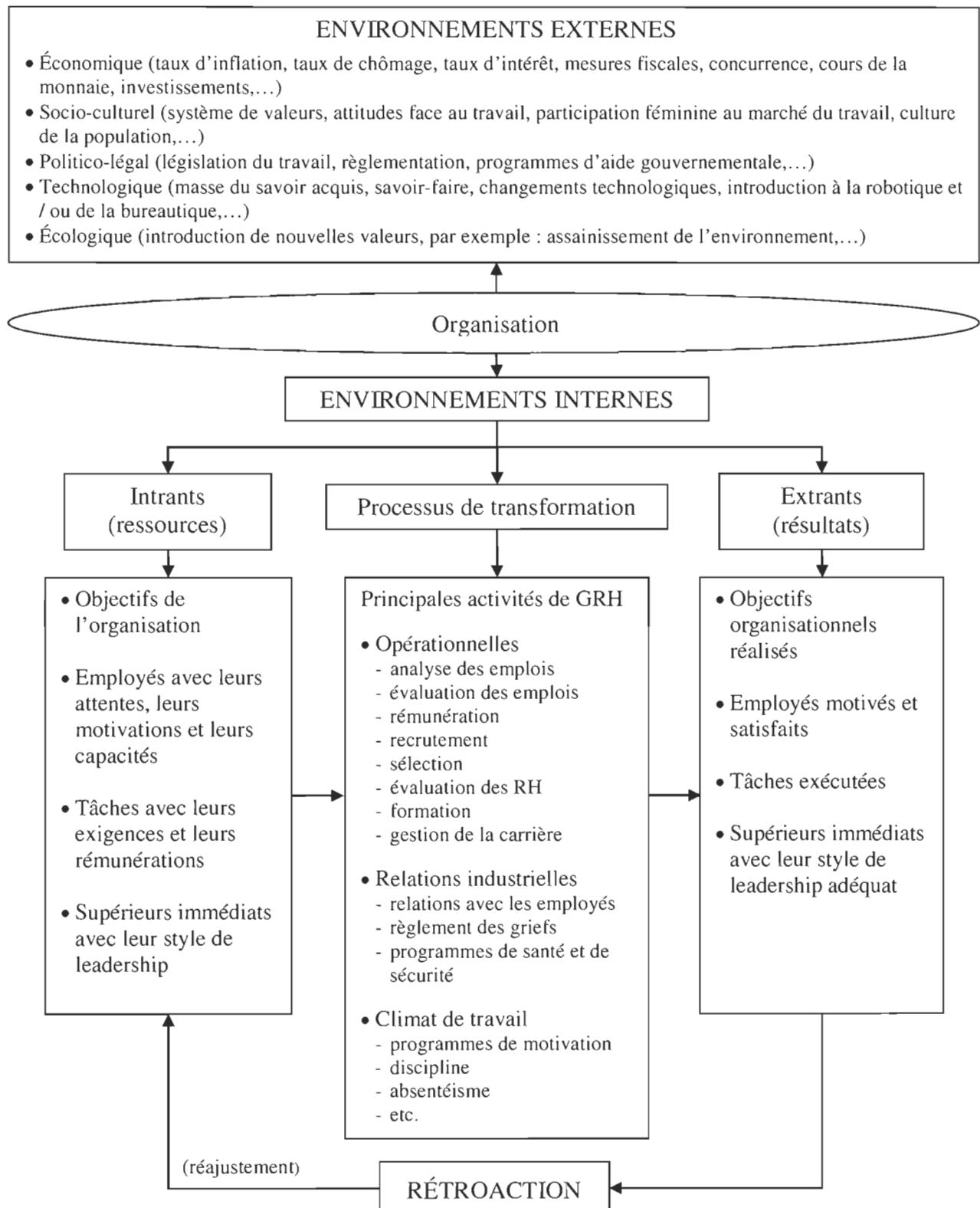
Benoit et Rousseau (1990)¹



¹ Tableau 1. Dans C. Benoit et M.-D. Rousseau (1990), p.45.

Le modèle systémique de GRH

Sekiou et al (1992)¹



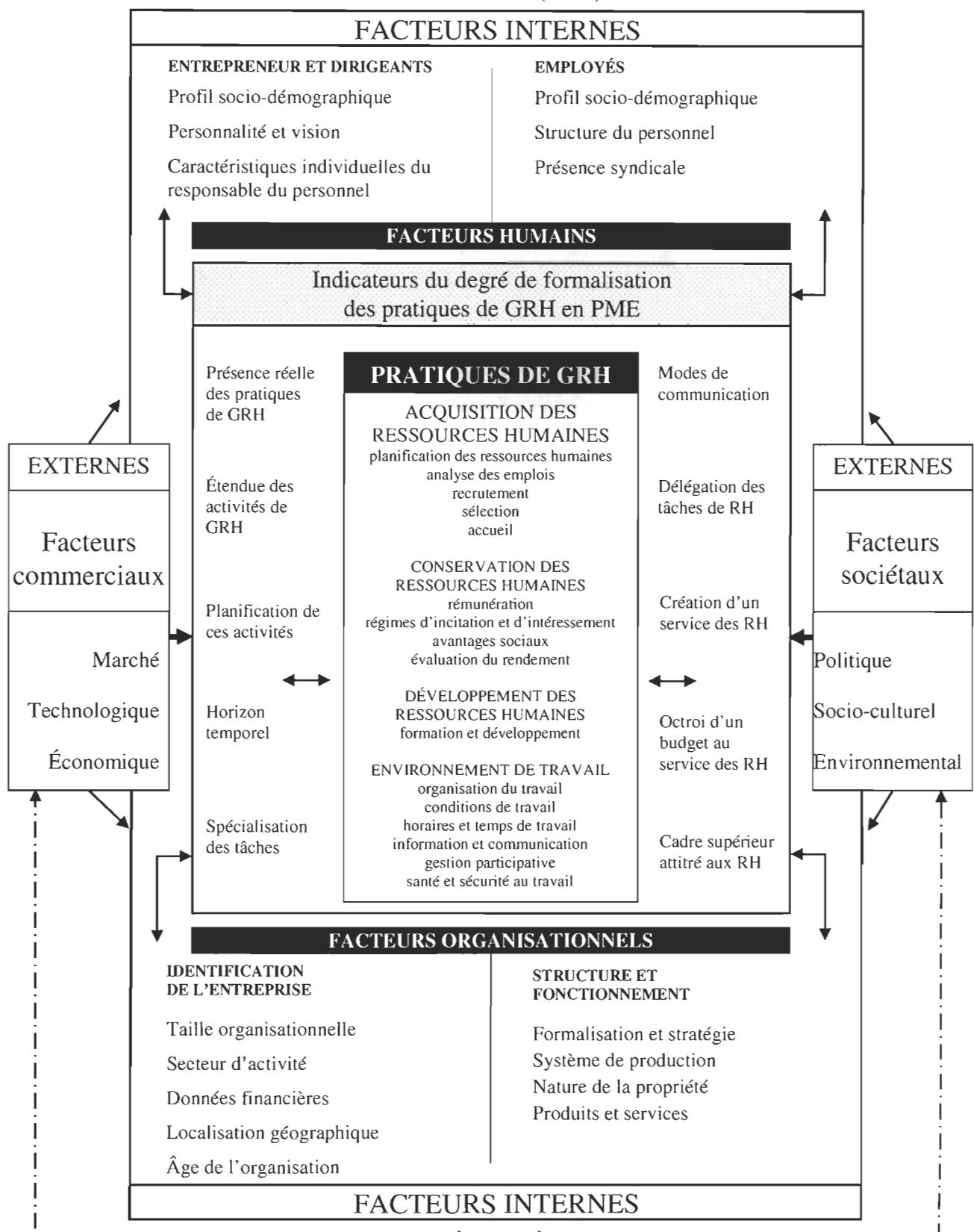
¹ Figure 1.3. Dans L. Sekiou et L. Blondin (1992), p.19.

La GRH en trois modèles selon Brabet (1993)¹

	Modèle instrumental	Modèle de l'arbitrage managérial	Modèle de la gestion des contradictions
Les enjeux	Efficacité économique = efficacité sociale	Efficacité économique ≠ à court terme de l'efficacité sociale	Efficacité économique ≠ de l'efficacité sociale
	Évaluation économique par un expert	Évaluation multi-acteurs, multi-sources, multi-méthodes	Critique de l'évaluation économique; problèmes des finalités
	Environnement « naturel »	Environnement construit (marché et démocratie)	Environnement construit (capitalisme...)
	Entreprise « organisme »	Entreprise construite	Entreprise construite : système psycho-politique historique
	Acteur conditionnable, utilitariste et en développement positif	Acteur politique et à potentiel de développement positif	Acteurs rationnels/irrationnels, Eros/Thanatos; socialisation
	Convergence des intérêts et harmonie	Convergences-divergences arbitrales à long terme, harmonie à construire	Convergences-divergences « essentielles » à gérer en permanence
Changement et intervention	Changement volontaire programmé centralement	Changement programmé et négocié, initiative managériale	Changement central et local : ordre et désordre
	Champ : activité de la DRH	Champ : ensemble de décisions managériales	Champ : société et entreprise
	Acteur clé : DRH expert	Acteur clé : management	Acteur clé : historique, rôle de l'analyste
	Décisions rationnelles et applications de programmes de planification, sélection, stimulation, coordonnées	Décisions rationnelles et éthiques concernant prioritairement le partage du pouvoir et l'organisation, puis les rétributions et les flux de main-d'œuvre	Décisions éthiques et contingentes; dialectique autorégulations/orientations volontaristes larges, provisoirement négociées
	Au service de la stratégie déterminée par les contraintes de l'environnement et les valeurs des dirigeants	Stratégie et GRH en interaction	Stratégie incrémentale
	Modèle idéal (avec contingence stratégique)	Modèle idéal à long terme (contingence situationnelle, organisationnelle, à court terme)	Pas de modèle idéal : gestion des contradictions et des incertitudes
Savoirs	Béhaviorisme et positivisme	Analyse politique	Multi-théorisation (sociologie, économie, histoire, psychanalyse, psychologie cognitive, constructivisme...)
	Expérimentation : programmes → effets mesurés en dollars; discours des dirigeants et des experts	Expérimentation sociale et vigie pour repérer les courants lourds	Multi-Méthodes (analyse critique et discursive, analyse comparative et historique, recherche-action)
	Application des connaissances	Méthodologie de questionnement pertinente → négociation → solutions contingentes	Savoirs : cadres conceptuels et méthodologiques permettant aux acteurs de situer et d'éviter leur action; processus d'explication des finalités.

¹ Tableau 7. Dans J. Brabet (1993), p.140.

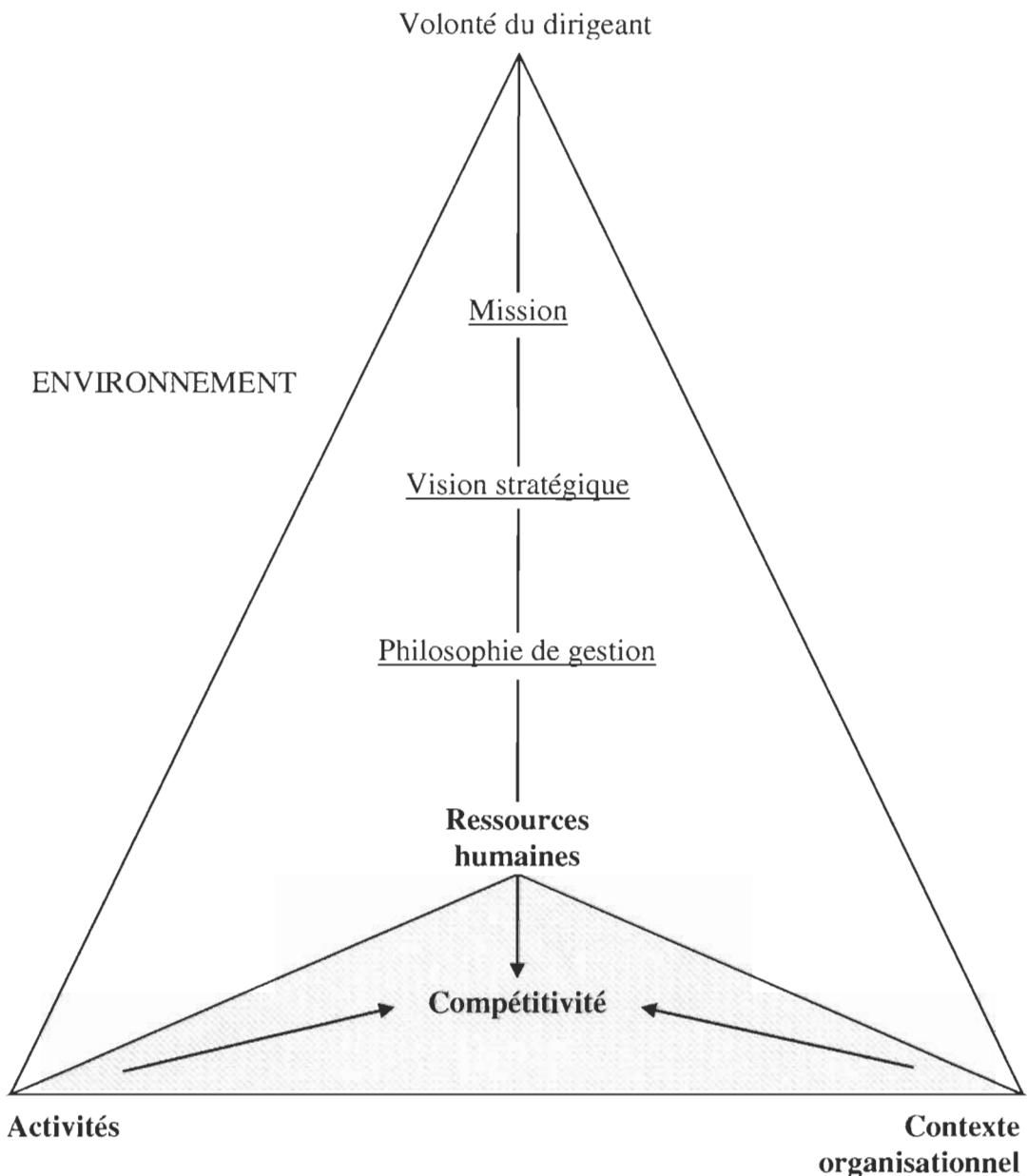
Le modèle contingentiel de la GRH en PME
selon Garand (1993)¹



¹ Figure3. Dans Garand (1993), p.299.

Proposition d'un modèle théorique de base de la GRH (I)

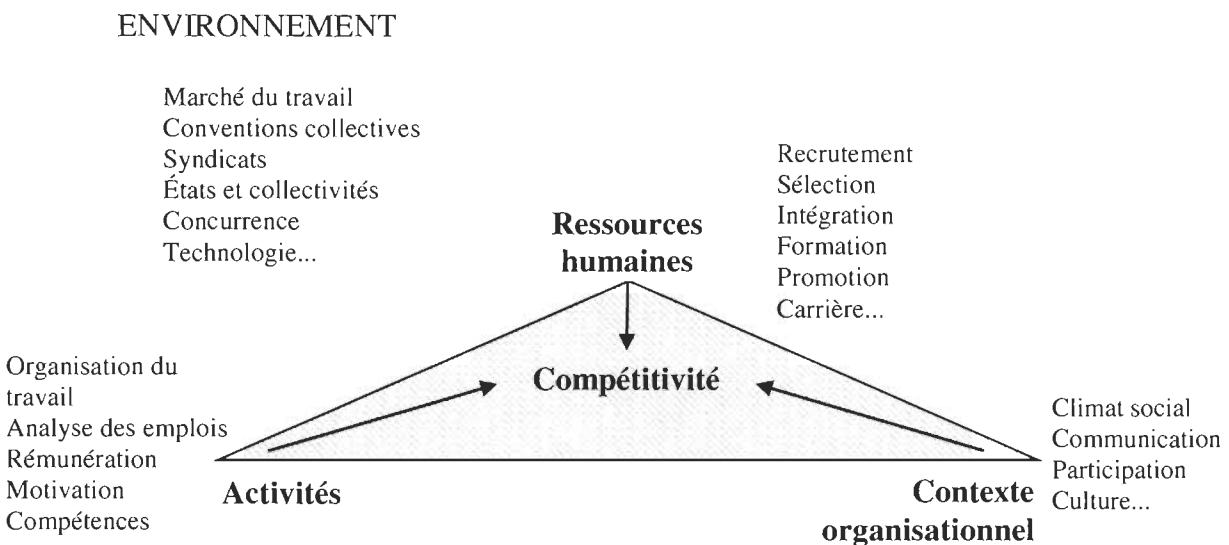
Bayad et Nebenhaus (1996)¹



¹ Modèle de la GRH de la PME. Dans Bayad et Nebenhaus (1996), p. 299.

Proposition d'un modèle théorique de base de la GRH (2)

Bayad et Nebenhaus (1996)¹



¹ Modèle de la GRH de la PME. Dans Bayad et Nebenhaus (1996), p. 303.

Alignement-types des pratiques de GRH sur certaines philosophies de gestion

Bouteiller et Guérin (1989)¹

MODÈLES DE PHILOSOPHIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES				
PRATIQUES DE GRH	BUREAUCRATIQUE	ÉCONOMIQUE	PATERNALISTE	ORGANIQUE
Organisation du travail	Centralisation / Spécialisation / Standardisation des emplois	Décentralisation / Tâches individualisée / Gestion par objectifs	Décentralisation / Spécialisation et enrichissement	Décentralisation / Enrichissement / Polyvalence Groupes semi-autonomes
Dotation	Recrutement au niveau des exigences de l'emploi / Profession à l'ancienneté / Mobilité verticale	Recrutement interne ou externe / Négociations / Le meilleur sur le marché	Recrutement de potentiel / Promotion interne / Plans de carrière / Mobilité verticale	Recrutement de potentiel / Intégration culturelle Plans de carrière / Progression au mérite / Mobilité horizontale et verticale
Développement	Limité/Actions de rattrapage et de mise à jour seulement / Au niveau des qualifications / Accessible à tous	Limité	Général et étendu à tous les aspects de la spécialité / Formation hors-emploi	Général et étendu à tous les aspects de l'organisation / Formation dans l'emploi / Employés-clés surtout
Rémunération	Basée sur l'évaluation d'emploi / Équité interne / Stimulant au rendement	Selon contrat / Pas d'avantages / Équité externe / Pénalité et récompenses selon atteinte des objectifs.	Basée sur les compétences / Nombreux avantages / Rémunération élevée	Basée sur comportements / Nombreux avantages / Plans « cafétéria » / Partage des gains de productivité / Égalitaire / Rémunération modérée
Évaluation	Évaluation des qualifications par rapport aux exigences de la tâche / Normes formelles et explicites	Évaluation de la valeur économique des services / Évaluation par rapport au contrat	Évaluation des compétences / Tournée vers le développement du potentiel	Évaluation des comportements / Tournée vers le développement du potentiel / Critères de groupe / Contrôle culturel
Encadrement	Limité et rôle directif	Limité et rôle de contrôle	Important et rôle de mise en valeur	Important et rôle d'encouragement
Relations avec les employés	Communication et aide limitées	Négociation	Nombreux processus d'aide et de communication	Implicite dans le travail / Approche égalitaire / Climat ouvert
Relations de travail	Forte préoccupation / Conflits possibles / Syndicats forts et combatifs	Inexistantes	Rejet du syndicalisme	Faible préoccupation / Faible implantation des syndicats
Relations avec les gouvernements	Respect des normes	Respect des normes	Au-dessus des normes	Respect des normes

¹ Tableau 3. Dans D. Bouteiller et Guérin(1989), p.26

Alignement des pratiques de GRH sur l'avantage compétitif

Guérin et Wils (1991)¹

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT	Modèle 1 STRATÉGIE DE DOMINATION PAR LES COÛTS	Modèle 2 STRATÉGIE DE DOMINATION PAR LA QUALITÉ	Modèle 3 STRATÉGIE DE DOMINATION PAR L'INNOVATION
ORGANISATION DU TRAVAIL	CENTRALISATION / SPÉCIALISATION STANDARDISATION DES EMPLOIS	DÉCENTRALISATION / SPÉCIALISATION ET ENRICHISSEMENT	DÉCENTRALISATION / ENRICHISSEMENT/SOUPLESSE / GROUPES SEMI-AUTONOMES / APPROCHES MULTIDISCIPLINAIRES / PARTICIPATION
DOTATION	RECRUTEMENT AU NIVEAU DES EXIGENCES DE L'EMPLOI / PROGRESSION À L'ANCIENNETÉ / MOBILITÉ VERTICALE	RECRUTEMENT DE POTENTIELS / PROMOTION INTERNE / PLANS DE CARRIÈRE SPÉCIALISÉS / MOBILITÉ VERTICALE	RECRUTEMENT DE POTENTIELS VARIÉS / INCUBATEURS / FLEXIBILITÉ DANS LES AFFECTATIONS / PROGRESSION AU MÉRITE / MOBILITÉ VERTICALE ET HORIZONTALE
DÉVELOPPEMENT	LIMITÉ / ACTIONS DE RATTRAPAGE ET DE MISE À JOUR / AU NIVEAU DES QUALIFICATIONS / ACCESSIBLE À TOUS / TECHNIQUE	GÉNÉRAL ET ÉTENDU À TOUS LES ASPECTS / FORMATION HORS EMPLOI /TECHNIQUE ET COMPORTEMENTALE / ACCESSIBLE À TOUS	FORMATION DANS L'EMPLOI / DÉVELOPPEMENT DE LA POLYVALENCE / EMPLOYÉS-CLÉS SURTOUT / CONTACT DU CLIENT
RÉMUNÉRATION	BASÉE SUR LE RENDEMENT / ÉQUITÉ INTERNE / EXTRINSÈQUE / S'APPUIE SUR L'ANCIENNETÉ	BASÉE SUR LES QUALIFICATIONS / NOMBREUX AVANTAGES SALAIRE AU-DESSUS DU MARCHÉ	BASÉE SUR LES COMPORTEMENTS / NOMBREUX AVANTAGES / PLANS CAFÉTERIA / STRUCTURE ÉGALITAIRE / PARTAGE DES GAINS / ENCOURAGE LE RISQUE
ÉVALUATION DU PERSONNEL	ÉVALUATION DES QUALIFICATIONS PAR RAPPORT AUX EXIGENCES / NORMES FORMELLES ET EXPLICITES / IMPORTANCE	ÉVALUATION DES QUALIFICATIONS / NORMES DE QUALITÉ / ÉVALUATION DU POTENTIEL	ÉVALUATION DES COMPORTEMENTS TOURNÉE VERS LE DÉVELOPPEMENT DU POTENTIEL / LONG TERME
ENCADREMENT	LIMITÉ ET DIRECTIF	IMPORTANT ET RÔLE DE MISE EN VALEUR	IMPORTANT ET RÔLE D'ENCOURAGEMENT
RELATIONS AVEC LES EMPLOYÉS	COMMUNICATION ET AIDE LIMITÉES	NOMBREUX PROCESSUS D'AIDE ET DE COMMUNICATION	APPROCHE ÉGALITAIRE / CLIMAT « OUVERT » / COMMUNICATION LATÉRALES
RELATIONS DE TRAVAIL	TRADITIONNELLES / SYNDICATS FORTS ET COMBATIFS / CONFLITS POSSIBLES	LUTTE CONTRE LA SYNDICALISATION	COOPÉRATIVES SI EXISTENCE DE SYNDICATS

¹ Tableau 5. Dans Guérin et Wils (1991), p.680.

Alignment des pratiques de GRH selon le cycle de vie du produit

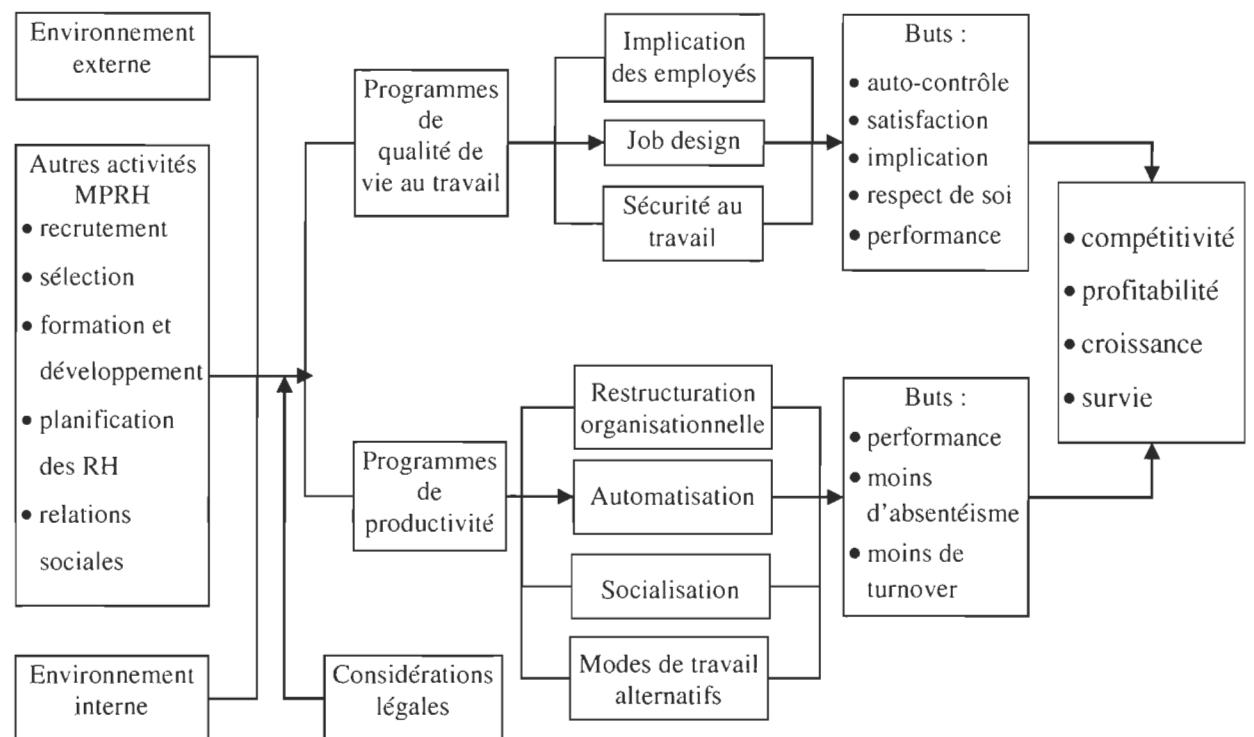
Guérin et Wils (1991)¹

	<u>STRATÉGIE D'ÉMERGENCE (D'ENTREPRENEURSHIP)</u>	<u>STRATÉGIE DE CROISSANCE</u>	<u>STRATÉGIE DE MATURETÉ</u>	<u>STRATÉGIE DE REVIREMENT</u>	<u>STRATÉGIE DE DÉCROISSANCE</u>
OBJECTIFS ORGANISATIONNELS	SE TROUVER UNE NICHE RECHERCHE DES OPPORTUNITÉS	DÉVELOPPEMENT RAPIDE DE L'ENTREPRISE OCCUPER LA PLUS GRANDE PART DU MARCHÉ	RETIRER LE MAXIMUM D'UN SERVICE OU PRODUIT EN PHASE DE MATURETÉ	ÉVITER LE DÉCLIN RETRouver DES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT	GÉRER LE DÉCLIN SAUVER LES MEUBLES OU ASSUMER LA LIQUIDATION
OBJECTIFS EN RH	EFFECTIFS RÉDUITS ET CRÉATIFS / EMPLOIS-CLÉS COMPÉTENCES VARIÉES ET POLYVALENTES IDENTIFICATION À L'ORGANISATION / AU CLAN MOBILISER SUR LA FLEXIBILITÉ, LA PARTICIPATION, LA RAPIDITÉ D'EXÉCUTION ET LA PRISE DE RISQUE	EFFECTIFS EN CROISSANCE ET SPÉCIALISÉS BÂTIR LA COMPÉTENCE IDENTIFICATION À LA SPÉCIALITÉ MOBILISER SUR LA VISION D'AVENIR	EFFECTIFS SUFFISANTS ET PRODUCTIFS COMPÉTENCE SUFFISANTE IMPLICATION RÉDUITE ET INDIVIDUELLE MOBILISER LES INDIVIDUS SUR LES RÉSULTATS À COURT TERME ET LE RESPECT DES RÈGLES	APPORTS D'INNOVATEURS RECHERCHE DE COMPÉTENCES NOUVELLES / EMPLOYS-CLÉS IDENTIFICATION À L'ORGANISATION MOBILISATION SUR LA SURVIE, L'EFFORT DE GROUPE ; MISE EN VEILLEUSE DES EXIGENCES INDIVIDUELLES	EFFECTIFS RÉDUITS COMPORTEMENTS À COURT TERME ; PERSPECTIVES LIMITÉES FAIBLE IDENTIFICATION À L'ENTREPRISE MOBILISATION SUR LA SURVIE, L'ÉQUITÉ, LE MAINTIEN DES RESSOURCES-CLÉS
PRATIQUES GRH PRIORITAIRES	RECrutement (externe / polyvalents) Rémunération (limitée / déferlée) Organisation du travail (polyvalence / participation) Encadrement (directive / réponse rapide)	RECrutement (intensif / externe / hauts potentiels) Rémunération (élevée / nombreux avantages) Planification (critique / systèmes) évaluation (développement)	Organisation du travail (spécialisation et standardisation) Rémunération (centralisée / moyenne) Carrière (extensif / latéral / consulting) Planification (prévisions, meilleure utilisation RH)	Organisation du travail (flexible / décentralisée / multidisciplinaire / ouverte) Recrutement (personnes-clés / apports d'innovateurs / atypiques) évaluation (comportements plus que résultats / droit à l'erreur)	Mouvement de personnel (méthodes douces de licenciement / redéploiements) Communication (équité / transparence / intensification des efforts) Aide aux employés (counselling / placements externes) Rémunération (primes de maintien / allocation de départ)
	Développement (extensif / excellence)	Organisation du travail (spécialisation / enrichissement)	évaluation (contrôle / individuel / résultats à court terme)	Rémunération (faible / primes à l'initiative / retient le gérant / stimulateur / promoteur) Communication (informelle / directe / tous les sens)	Organisation du travail (restucturation / enrichissement des emplois / augmentation des responsabilités) Carrière (mobilité / polyvalence)

¹ Tableau 7. Dans Guérin et Wils (1991), p.685.

Programmes de la qualité de vie au travail et amélioration de la productivité¹

Schuler (1984)



¹ Schéma 2. Dans Brabet (1993), p.81.

ANNEXE H

Les lettres de recrutement et d'informations



Trois-Rivières, le jour/mois/2011

XXXXXXX

Objet : Une recherche dans les entreprises familiales agricoles en production laitière
_____ [Nommer la région] _____

Madame, Monsieur,

Le but de cette lettre est de vous solliciter pour m'aider à identifier deux (2) entrepreneurs d'entreprises agricoles familiales en production laitière, dans la région _____ XXXXXX _____, qui pourraient être intéressés à participer à une recherche concernant l'attraction et la rétention du personnel dans ce domaine. Ce qu'il est important de mentionner c'est que l'employeur doit aussi autoriser un ou deux employés non apparentés qui travaillent au sein de son entreprise à répondre également à mes questions.

Ainsi, si vous pouviez approcher quelques producteurs qui, selon vous, pourraient être intéressés à participer à ce projet de recherche, cela m'aiderait grandement.

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro [CER-11-173-06.02] a été émis le [7 novembre 2011].

Vous trouverez ci-dessous un complément d'informations pour m'aider à recruter des entrepreneurs-producteurs agricoles en production laitière qui pourraient être intéressées à participer à cette recherche.

Le sujet de ma recherche

La faiblesse d'attraction et de rétention des producteurs agricoles en production laitière en relation avec la pénurie de main-d'œuvre dans ce secteur particulier, au Centre-du-Québec et en Mauricie.

Critères de sélection :

Taille de l'entreprise : non important;

Entrepreneurs agricoles en production laitière : deux (2);

Employés : un ou deux employés (1 ou 2) non apparentés, dans chacune des entreprises sélectionnées.

Les entrevues non-directives

Pour les employeurs agricoles en production laitière, l'entretien non directif prévu est d'une durée d'une heure (plus ou moins), concernant l'attraction et la fidélisation de son ou de ses employés.

Pour chaque employé, l'entrevue non directive est prévue d'une durée de trente minutes (plus ou moins) concernant ce qui l'a attiré à travailler dans cette entreprise et ce qui fait qu'il y travaille encore.

Il serait souhaitable que les entrevues se fassent directement sur l'entreprise et nous laissons toute liberté au producteur laitier de fixer lui-même l'heure et la date de l'entrevue pour lui-même et pour son ou ses employés.

La confidentialité

L'entrepreneur peut se fier au respect de la confidentialité des données recueillies puisque nous lui garantissons que toutes les données recueillies seront codifiées et qu'il sera donné des noms fictifs aux participants, de telle sorte que personne ne pourra se reconnaître.

Finalement, je tiens à vous remercier à l'avance pour votre aide afin de poursuivre ma recherche, ainsi qu'à l'entrepreneur-producteur laitier qui acceptera de participer à ma recherche et qui contribuera ainsi à l'avancement des connaissances dans ce domaine particulier de la Gestion des ressources humaines.

Pour de plus amples informations, n'hésitez pas à entrer en contact avec moi soit par courriel ou par téléphone. Une relance téléphonique ou par courriel sera faite dans les semaines qui suivent dans le cas où nous n'aurions pas obtenu de réponse parce que votre collaboration est essentielle pour nous permettre de réaliser cette étude.

J'attends votre réponse,

Martine Soulié, étudiante à la maîtrise

Sciences de la gestion et de l'économie
Université du Québec de Trois-Rivières
Courriel : Martine.Soulie@uqtr.ca
Tél : 819-801-0964



Université du Québec à Trois-Rivières

LETTRE D'INFORMATION

AUX EMPLOYEURS

Invitation à participer au projet de recherche

LA FAIBLESSE D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DES PRODUCTEURS AGRICOLES EN PRODUCTION LAITIÈRE EN RELATION AVEC LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE DANS CE SECTEUR PARTICULIER, AU CENTRE-DU-QUÉBEC ET EN MAURICIE

Par
Martine Soulié
Sciences de la gestion et de l'économie

Madame, Monsieur

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre quelles sont les pratiques de Gestion des ressources humaines favorisant l'attraction et la rétention du personnel au sein des entreprises familiales agricoles en production laitière, serait grandement appréciée. Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons donc de lire également le formulaire de consentement à cette recherche et nous sommes en tout temps disponible pour répondre à vos questions.

Objectifs

Étant donné qu'il existe peu de recherches dans le domaine des entreprises familiales agricoles en production laitière concernant l'attraction et la rétention du personnel, ce sujet nous intéressait tout particulièrement.

D'une part, les objectifs de ce projet de recherche sont de vérifier si des pratiques de gestion exemplaires sont mises en place dans ces types d'entreprise, dont la vôtre. Par exemple, il sera intéressant de voir quelles sont vos pratiques de Gestion des ressources humaines (GRH) concernant l'attraction (quels sont les éléments de GRH qui permettent d'attirer le personnel sur votre entreprise?) et la rétention du personnel (quels sont les éléments de GRH qui incitent les employés à y continuer de travailler).

D'autre part, il sera également intéressant de vérifier si ces pratiques de GRH concernant l'attraction et la rétention du personnel sont similaires ou différentes dans les deux régions de notre recherche soit au Centre-du-Québec et en Mauricie.

Tâche

Votre participation à ce projet de recherche consiste à ce que vous-même, en tant qu'employeur-entrepreneur me décriviez comment vous avez mis en place ces pratiques de gestion concernant l'attraction et la rétention du personnel. Ainsi, à partir d'une entretien non-directif, vous aurez à répondre à des questions spécifiques concernant ces pratiques. La durée de l'entrevue individuelle sera d'une heure environ et sera enregistrée.

Cette rencontre pourra se tenir au sein de votre entreprise, à la date et à l'heure qui vous satisfera le mieux

Risques, inconvénients, inconforts

Aucun risque n'est associé à votre participation, cependant, le temps consacré au projet, soit le temps consacré pour votre entrevue individuelle peut-être vécu comme un inconfort.

Bénéfices

Cette recherche contribuera sans aucun doute à l'avancement des connaissances dans le domaine de la Gestion des ressources humaines. Ainsi, la contribution à l'avancement des connaissances au sujet de l'attraction et de la rétention du personnel dans les productions familiales agricoles en production laitière sont les seuls bénéfices directs prévus à votre participation. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Confidentialité

Les données recueillies par cette étude sont enregistrées et entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée en codifiant les données recueillies de telle sorte qu'il sera impossible de reconnaître la provenance des entrevues (par ex. : Empl.1 - Q1). Un nom fictif sera donné à tous les participants aux entrevues non directives. De plus, les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme d'articles scientifiques, communications ou pour une thèse de doctorat future, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sous clé en ma possession et les seules personnes qui y auront accès seront mon directeur de recherche, Guy Arcand, pour des fins d'encadrement dans le traitement des données que vous nous transmettrez. Elles seront détruites dans 5 ans et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

Responsable de la recherche

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec moi par courriel ou au téléphone :

Courriel : Martine.Soulie@uqtr.ca
Tél : 819-801-0964

Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro [CER-11-173-06.02] a été émis le [7 novembre 2011]

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, au Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.



LETTRE D'INFORMATION

AUX EMPLOYÉS

Invitation à participer au projet de recherche

LA FAIBLESSE D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DES PRODUCTEURS AGRICOLES EN PRODUCTION LAITIÈRE EN RELATION AVEC LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE DANS CE SECTEUR PARTICULIER, AU CENTRE-DU-QUÉBEC ET EN MAURICIE

Par
Martine Soulié
Sciences de la gestion et de l'économie

Madame, Monsieur,

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre quelles sont les pratiques de Gestion des ressources humaines (GRH) qui favorisent l'attraction et la rétention du personnel dans les entreprises familiales agricoles en production laitière, serait grandement appréciée. Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons donc de lire également le formulaire de consentement à cette recherche et nous sommes en tout temps disponibles pour répondre à vos questions.

Objectifs

Étant donné qu'il existe peu de recherches dans le domaine des entreprises familiales agricoles en production laitière concernant l'attraction (quels sont les éléments qui ont permis votre intérêt à cette entreprise lorsque vous cherchiez un emploi) et la rétention

du personnel (quels sont les éléments qui font que vous restez ou que vous travaillez au sein de cette entreprise depuis X nombre d'années).

D'une part, les objectifs de ce projet de recherche sont de vérifier si des pratiques de Gestion de ressources humaines exemplaires concernant l'attraction et la rétention du personnel sont mises en place dans les productions laitières. Il sera donc intéressant de pouvoir vous rencontrer à ce sujet, en tant qu'employé de ce type d'entreprise, afin de recueillir les diverses informations que vous pourrez nous transmettre.

D'autre part, votre témoignage va nous permettre de vérifier si ces pratiques de GRH concernant l'attraction et la rétention du personnel sont similaires ou différentes dans les deux régions de notre recherche soit au Centre-du-Québec et en Mauricie.

Tâche

Votre participation à ce projet de recherche consiste à ce que vous-même, en tant qu'employé me décriviez comment vous vivez ces pratiques de gestion concernant l'attraction et la rétention du personnel. Ainsi, à partir d'une entrevue non-directive, vous aurez à répondre à des questions spécifiques concernant ces pratiques. La durée de l'entrevue individuelle sera de quarante-cinq minutes (45 mn) et sera enregistrée.

Ces rencontres pourront se tenir au sein de l'entreprise, ou ailleurs (à votre choix) à la date et à l'heure qui vous satisferont le mieux et ce, après durant ou après vos heures de travail, selon les conditions offertes par votre employeur.

Risques, inconvénients, inconforts

Aucun risque n'est associé à votre participation, cependant, le temps consacré au projet, soit le temps consacré pour votre entrevue individuelle peut-être vécu comme un inconfort.

Bénéfices

Cette recherche contribuera sans aucun doute à l'avancement des connaissances dans le domaine de la Gestion des ressources humaines. Ainsi, la contribution à l'avancement des connaissances au sujet de l'attraction et de la rétention du personnel dans les productions familiales agricoles en production laitière sont les seuls bénéfices directs prévus à votre participation. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Confidentialité

Les données recueillies par cette étude sont enregistrées et entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée en codifiant les données recueillies de telle sorte qu'il sera impossible de reconnaître la provenance des entrevues (par ex. : Empl.1 - Q1). Un nom fictif sera donné à tous les participants aux entrevues non directives. De plus, les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme d'articles scientifiques, communications ou pour une thèse de doctorat future, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sous clé en ma possession et les seules personnes qui y auront accès seront mon directeur de recherche, Guy Arcand, pour des fins d'encadrement dans le traitement des données que vous nous transmettrez. Elles seront détruites dans 5 ans et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications. De plus, un refus de participer ou un retrait du projet de recherche n'aura aucun impact sur votre emploi.

Responsable de la recherche

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec moi par courriel ou au téléphone :

Courriel : Martine.Soulie@uqtr.ca

Tél : 819-801-0964

Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro [CER-11-173-06.02] a été émis le [7 novembre 2011].

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, au Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Engagement de la chercheuse ou du chercheur

Moi, Martine Soulié, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

Consentement du participant

Je, _____ [nom du participant]_____, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet de ce projet concernant « *La faiblesse d'attraction et de rétention des producteurs agricoles en production laitière en relation avec la pénurie de main-d'œuvre dans ce secteur particulier, au Centre-du-Québec et en Mauricie* ».

J'ai bien saisi les conditions et le risque encouru pour cette recherche. Je comprends que j'aide le chercheur à approfondir certains éléments de pratiques de Gestion des ressources humaines (attraction et rétention) dans les entreprises familiales agricoles en production laitière. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche !

Participante ou participant	Chercheuse ou chercheur :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :

ANNEXE I

Les guides d'entretiens non-directifs
pour les producteurs et leurs employés respectifs



GUIDE D'ENTRETIEN NON DIRECTIF
POUR LES PRODUCTEURS LAITIERS/EMPLOYEURS
AU CENTRE-DU-QUÉBEC ET EN MAURICIE

Avant l'entretien

1. **Rappel** du sujet de ma recherche, de la confidentialité des données.
2. **Lettre de consentement**, à lire et faire signer.
3. **Autorisation** pour enregistrer les réponses : le fait de ne pas prendre de notes va nous permettre d'être plus attentif à ce que vous dites. En tout temps durant l'entretien, vous pouvez refuser l'enregistrement à une question : nous arrêterons alors l'enregistrement qui sera repris pour la suite des questions.
4. **Démarrer l'enregistrement et commencer l'entretien non directif** (face à face) après s'être assuré que le participant est prêt à répondre aux questions.

Pendant l'entretien

5. **Les questions d'entretien en trois parties**
 - 5.1 **Les questions traitant de l'évolution de l'entreprise**

*Depuis combien d'années cette entreprise existe-t-elle?
Pouvez-vous me décrire son évolution?
Vous considérez-vous comme une entreprise familiale?*

- 5.2 **Les questions traitant des pratiques d'attraction et de rétention de l'entreprise**

*Combien d'employés non-apparentés travaillent dans l'entreprise?
Combien d'employés travaillent à temps plein, temps partiel ou saisonnier?*

Quelles sont les conditions salariales de travail que vous leur offrez?
Accordez-vous à vos employés des jours de vacances payés, des congés fériés ou autres?
Est-ce que vous leur offrez des arrangements pour concilier le travail et la famille?
Est-ce que vos employés peuvent prendre des initiatives sur l'entreprise?
Pouvez-vous me donner un exemple?
Est-ce que vous pouvez leur offrir des opportunités de carrière au sein de votre entreprise?
Comment avez-vous recruté vos employés?
Est-ce que les services du Centre d'emploi agricole (CEA) vous sont utiles pour recruter un employé?
Quels sont les avantages particuliers de votre entreprise?

5.3 Les questions traitant de sa formation académique et autres...

Avez-vous personnellement suivi des cours de gestion des ressources humaines?
Qu'en dites-vous?
En terminant, auriez-vous quelque chose à rajouter en ce qui concerne votre gestion des employés?
Quel âge avez-vous?

La fin de l'entretien

Nous remercions le producteur pour sa participation à cette recherche et nous lui demandons s'il aimeraient recevoir les résultats de la recherche.



Université du Québec à Trois-Rivières

GUIDE D'ENTRETIEN NON DIRECTIF

POUR LES EMPLOYÉS

AU CENTRE - DU - QUÉBEC ET EN MAURICIE

Avant l'entretien

1. **Rappel** du sujet de ma recherche, de la confidentialité des données.
2. **Lettre de consentement**, à lire et faire signer.
3. **Autorisation** pour enregistrer les réponses : le fait de ne pas prendre de notes va nous permettre d'être plus attentif à ce que vous dites. En tout temps durant l'entretien, vous pouvez refuser l'enregistrement à une question : nous arrêterons alors l'enregistrement qui sera repris pour la suite des questions.
4. **Démarrer l'enregistrement et commencer l'entretien non directif** (face à face) après s'être assuré que le participant est prêt à répondre aux questions.

Pendant l'entretien

5. **Les questions d'entretien en trois parties :**

5.1 **Les questions traitant de son entrée au sein de l'entreprise**

Est-ce que vous travaillez dans cette entreprise depuis longtemps?

Comment l'avez-vous trouvée? En avez-vous entendu parler? De quelle manière?

Avez-vous utilisé les services du Centre d'emploi agricole?

5.2 **Les questions traitant des pratiques d'attraction et de rétention de l'entreprise**

Travaillez-vous à temps plein, temps partiel ou saisonnier?

Combien d'heures travaillez-vous par semaine?

Quelles sont les conditions de travail que vous avez actuellement?

Est-ce que vous pouvez concilier votre travail et la famille?

Est-ce que votre employeur vous offre des possibilités de carrière?

Pouvez-vous prendre des initiatives?

Avez-vous des responsabilités particulières?

Quels sont les avantages particuliers qui vous attirent et vous font rester dans l'entreprise?

Que pouvez-vous dire de la gestion de votre employeur en rapport avec votre travail au sein de l'entreprise?

5.3 Les questions traitant de sa satisfaction de cet emploi et autres...

Quelle est votre satisfaction à l'égard de votre employeur?

En terminant, auriez-vous quelque chose à rajouter concernant votre travail et la relation avec votre employeur?

Quel âge avez-vous?

La fin de l'entretien

Nous remercions le producteur pour sa participation à cette recherche et nous lui demandons s'il aimerait recevoir les résultats de la recherche.

ANNEXE J

Les résumées des entretiens non-directifs des producteurs

RÉSUMÉ
ENTRETIEN NON-DIRECTIF (46 min.44 s)
PRODUCTEUR 1

Partie 1- Profil de l'entreprise

Cette entreprise agricole familiale laitière avait été achetée par son père à un étranger. Ce producteur est la deuxième génération. En société depuis 1988, il a acheté la ferme de son père avec son épouse en 1991.

Actuellement, avec un quota de lait de 46-47 kg, l'entreprise gère environ 48 vaches laitières (Holstein et Jersey), mais nourrit 85 bêtes en tout. La surface de terrain cultivable est de 185 hectares pour le maïs, le blé, le soya, l'orge et le fourrage pour nourrir les bêtes.

Partie 2 – Les éléments d'attraction et de rétention

Employé à temps plein, temps partiel ou saisonnier

Ce producteur engage 1 employé à temps plein et 2 autres employés.

Un employé à temps partiel « *qui vient 1 journée par semaine faire une traite. Lui c'est du côté plus sécurité c'est-à-dire que s'il arrivait quelque chose à mon autre employé à temps plein ou à moi-même, je sais que j'ai quelqu'un que je connais et qui connaît l'entreprise, qui c'est comment ça fonctionne surtout pour la traite*

Un autre employé saisonnier qui vient pour les grands travaux durant l'été ou au besoin : « *Lui c'est durant les gros travaux, lui c'est surtout côté tracteur, travaux dans les champs, tout ça. Il est tout le temps là quand on a un rush¹, pour venir nous donner un coup de main*

Depuis combien de temps l'employé à temps travaille-t-il?

Environ 6 ans.

Les heures travaillées de l'employé à temps plein

L'employé à temps plein travaille généralement 45 heures par semaine. Lorsqu'il travaille davantage, son temps est accumulé et payé en temps supplémentaire, ou l'employé peut travailler une semaine de 40 h. Cela dépend donc des besoins de l'entreprise. « *On accumule les heures c'est-à-dire pour une semaine de 50 heures, il est payé pour 45 h, mais on met 5 heures en banque, on essaye d'équilibrer cela à la fin de l'année. À l'occasion ça nous le permet pas, donc on y repaye ses heures supplémentaires. Sinon l'employé reprend son temps*

Le salaire

En ce qui a trait au taux horaire salarial, il est de 13,65 \$ actuellement.

Les congés fériés et les vacances

¹ Anglicisme utilisé dans le langage populaire pour indiquer un surplus de travail.

Le producteur respecte les normes gouvernementales en ce qui concerne les conditions de travail les jours fériés et les semaines de vacances : « *Bien présentement les conditions de travail qu'on offre c'est qu'on est avec les règles au niveau de la loi, on est en règle c'est-à-dire les congés fériés, tout ça* ». L'entente qu'il prend avec son employé lui convient : « *On a quand même une bonne entente, il prend ses semaines de vacances* ». De plus, le producteur fait remarquer qu'il y a une planification qui se fait à ce sujet : « *On essaie de se céder* ». Ainsi, le producteur et l'employé déterminent en collaboration leur temps de vacances.

La conciliation travail-famille

Ce producteur tient compte des responsabilités familiales de son employé pour les heures de travail. Comme ce dernier a la garde partagée suite à un divorce, ce producteur adapte les heures de travail de son employé en conséquence :

« *Ça veut dire que le matin il ne peut pas arriver tout le temps à 6 heures. Si la garderie ou l'école commence vers 7 h – 7 h 15 min, il ne peut pas arriver avant* ».

Responsabilités de l'employé

Ce producteur exprime sa satisfaction. Il ne craint pas de donner des responsabilités à son employé et de lui laisser prendre des initiatives parce que « *Je suis vraiment choyé présentement de la personne que j'ai parce que je ne suis pas obligé de lui dire tout quoi faire pis un moment donné, il va de lui-même, exemple : s'il y quelque chose à réparer, appeler quelqu'un, s'informer* ».

Il a développé une grande confiance envers son employé parce qu'il voit combien son employé travaille au succès de l'entreprise : « *C'est quelqu'un qui prend sa a coeur. [...] Je vois que lui aussi, qu'il ne s'en fout pas. Pour lui aussi c'est important et il réalise ben gros que quand on perd des animaux, beh côté du budget ça fait la différence* ».

À la question concernant les opportunités de carrière au sein de son entreprise, il considère que de donner davantage de responsabilités à son employé à plein temps cela favorise le fait que son employé reste au sein de l'entreprise : « *Bien moi, je pense que oui* ». Les responsabilités ont augmenté avec les années. Maintenant, l'employé travaille avec le vétérinaire pour la prévention des maladies et le producteur lui demande davantage son avis : « *Y'a des choses qu'il gère, par exemple; la médecine préventive quand le vétérinaire vient, je ne suis pas toujours là, c'est lui. [...] Puis des fois ça arrive que je lui demande : toi qu'est-ce que tu ferais, qu'est-ce que tu en penses? [...] Ça arrive à l'occasion qu'il m'emmène des affaires qu'il pense, de lui-même...* ».

Le climat de travail

Le producteur pense que pour son employé, ce n'est pas juste le salaire qui est important : « *J'ai l'impression qui ne voit pas juste le salaire. Le salaire est important, mais je pense que c'est tout l'ensemble : l'entente qu'on peut avoir, la gestion Je suis sûr qu'il y a des choses qui ne font pas tout le temps son affaire, comme moi aussi. Y a peut-être des éléments qui me fatiguent un peu, mais quand on regarde ça dans l'ensemble, moi, en tout cas, je suis très heureux d'avoir un employé comme j'ai présentement* ».

Le recrutement de l'employé et le CEA

- A communiqué son manque de personnel au Centre d'emploi agricole, au vétérinaire, à tous ceux qui travaillent de près ou de loin sur son entreprise. Le CEA lui a envoyé des

CV, puis une personne a d'abord appelé et s'est présentée chez lui directement : « *Y m'a appelé en disant : paraît que tu te cherches quelqu'un pour travailler à la ferme, moi j'ai de l'expérience* ». Ce jeune homme lui explique alors son expérience et lui indique qu'il veut un emploi stable.

- A appelé ses anciens employeurs, mais il s'est basé sur son expérience pour l'engager finalement : *L'expérience, quand quelqu'un a travaillé 9 ans et 7 ans dans le laitier, donc y savait traire des vaches. [...] C'était quelqu'un qui se présentait bien, quelqu'un qui était facile à communiquer, beaucoup d'expression. [...] J'dirais par l'expérience qu'il amené. Ça c'est un des éléments qui m'avait mis en confiance, c'est la première chose.*
- Exprime le fait que le rôle du CEA est important parce qu'ils peuvent référer du monde intéressés à travailler dans l'entreprise, et ce sont des personnes qui sont au courant des besoins des producteurs : « *Le rôle du service d'emploi, je pense qu'il est important parce que ça fait une base du monde qu'ils veulent avoir là* ». Cependant, pour trouver du personnel, le réseau des amis est aussi important : avoir des contacts. Le choix de l'employé dépend des besoins de l'employeur. Parfois, l'employeur choisit quelqu'un qui n'a pas d'expérience pour pouvoir le former aux tâches spécifiques dans son entreprise : « *A l'occasion il y a des avantages à former le monde aussi, tu le formes de la façon que tu veux lui montrer un p'tit peu pis y a des cases, y a pas des anciennes habitudes que tu veux corriger* ». Parfois, si le producteur est souvent absent comme lui, il faut trouver une personne fiable, de confiance et qui a une bonne expérience de travail avec les animaux : « *Quand tu as besoin tout de suite de quelqu'un qui soit autonome, avec les fonctions que j'ai peut-être ailleurs ou l'implication que j'ai ailleurs, j'ai pas le choix d'avoir quelqu'un d'autonome. Quelqu'un pas d'expérience, s'il faut que je le forme, c'est plus difficile parce que moi j'suis moins là* ».

Retenir son employé sur l'entreprise

Ce producteur pense que c'est sa capacité d'adaptation et sa communication qui sont les éléments les plus importants pour retenir son employé sur l'entreprise : *Je pense que c'est l'adaptation, la communication, savoir aussi ce que la personne peut vivre* »

Reconnaissance envers ses employés

Ce producteur manifeste beaucoup de satisfaction face à son employé à plein temps « *Je peux dire aussi que notre employé à temps plein est très consciencieux* ». À cette fin, il organise des activités annuelles où les membres de la famille immédiate de ce dernier sont invités comme un souper durant le Temps des Fêtes, et autres (cabane à sucre par exemple)¹. Concernant son employé à temps plein il ajoute : « *Je dois rajouter aussi quelque chose qu'on fait habituellement, c'est pour souligner sa fête, c'est sûr qu'on lui achète un cadeau, habituellement on s'organise pour aller au restaurant avec lui et dans le Temps des Fêtes et autres... »*

¹ Le producteur invite aussi les membres de la famille de l'employé saisonnier.

Partie 3 – Le profil du producteur

Ce producteur :

- Gère et planifie son entreprise en fonction de ses engagements en dehors de l'entreprise. C'est une personne qui a une capacité d'adaptation et de communication avec son employé facilitant ainsi les rapports interpersonnels et le climat de travail. Il priorise aussi le temps accordé à sa famille, de prendre des congés de fin de semaines ou de deux ou trois semaines, c'est pourquoi il lui est important d'avoir une personne de confiance comme employé : *on veut avoir nos fins de semaines, on veut avoir du temps, on veut partir une fin de semaine, on sait qu'on peut laisser le business*. Pour lui, cela est faisable en planifiant bien et en faisant un suivi constant. De plus, c'est une personne calme qui ne prend pas de décision précipitée : « *Présentement, je suis quelqu'un de quand même assez calme en partant, j'essaie de prendre du recul à travers tout ça, puis je m'adapte beaucoup, quand je vois que l'autre¹ est dans le trouble ou qu'il a des affaires à monter, je m'organise pour que ça fonctionne* ».
- Aussi, il n'est pas porté à blâmer son employé lorsqu'il arrive des problèmes dans l'entreprise, mais, plutôt, il s'investit pour trouver des solutions : *C'est arrivé à l'occasion, qu'il y a des choses, des oublis, des choses comme ça. Moi, dans ce temps-là, c'est sûr que sur le coup, je ne peux pas toujours vous dire que tout est effacé, que j'arrive avec le beau sourire, mais à un moment donné j'essaie de me mettre dans la tête : bon O.K, y'a personne de blessé, bon qu'est-ce qu'on va faire? Faik² qu'une de mes qualités, passe rapidement à dire la solution, c'est quoi qu'on fait ?*
- Mentionne l'importance du rôle de sa conjointe au sein de son entreprise à raison de 2 à 3 jours par semaine, puisque c'est elle qui s'occupe de toute la bureaucratie et comptabilité : « *...mais j'veux dirais que présentement c'est plus côté paperasse, elle travaille encore 2-3 jours semaines* ».
- Exprime le fait que la dimension humaine est importante pour lui au sein de l'entreprise : *C'est parce qu'on a trop focusé sur le développement des entreprises pis pas focusé sur la manière de gérer ou de regarder dans son ensemble, le profil du producteur agricole* ». Et au niveau familial : « *J'me souviendrais tout le temps quand mon père prenait le temps de jouer avec nous autres, c'était le plus beau cadeau qu'il pouvait nous faire, j'ai essayé de donner ce cadeau-là aux enfants* ».

¹ Le producteur parle ici de son employé

² Expression québécoise signifiant « c'est-à-dire, alors... »

RÉSUMÉ
ENTRETIEN NON-DIRECTIF (63 min. 47s)
PRODUCTEUR 2

Partie 1- Profil de l'entreprise

Cette production familiale agricole laitière a été achetée dans les années 70, soit depuis une quarantaine d'années. Il y avait à l'époque 60 bêtes alors que maintenant le cheptel a plus que doublé. L'entreprise compte une centaine de vaches en lactation. La production du lait de 105 kg/jr est stable et il n'y a pas de projets de croissance en cours. Les champs de maïs, de soya, de blé et d'orge couvrent une superficie de 1500 acres qui nourrissent le troupeau laitier, mais aussi les porcs.

Ce producteur est en processus de transfert de l'entreprise et deux de ses fils prennent les responsabilités, l'un pour la gestion du troupeau, l'autre pour la gestion des champs. Au niveau des améliorations technologiques, le producteur mentionne ceci : « *C'est pas des robots qu'on a, nous. La traite est faite manuellement pareil, pas à la main, mais avec des trayeuses qui font des retraits automatiques* ».

Il a toujours eu des employés, et ce, même avant que les enfants soient en âge de prendre des responsabilités au sein de l'entreprise. Cependant, au début, les employés étaient davantage saisonniers, surtout durant le temps des travaux des champs, l'été. Aujourd'hui, en plus des enfants, il y a 4 employés à plein temps dont une qui travaille exclusivement à la traite des vaches.

Partie 2 – Les éléments d'attraction et de rétention

Depuis combien de temps l'employé à temps travaille-t-il?

Son employé à plein temps qui a la responsabilité de la gestion des champs et de la gestion de l'équipement, travaille depuis vingt et un ans dans l'entreprise et il semble qu'il y ait une bonne chimie entre les deux : « *On a un employé que ça fait au-dessus de 20 ans qu'il travaille sur la ferme, mais ça, c'est rare. On en a eu qui travaillent 5 ans, 6 ans, mais 20 ans c'est très rare. Nous autres, on aime ce qu'il fait de son ouvrage, pis lui doit aimer ce qu'on lui demande, apparemment y'a une bonne chimie entre les 2* »

En ce qui concerne la production laitière, outre son fils, il a une employée qui y travaille depuis deux ans : « *Celle-là c'est une dame qui travaille pour la production laitière, ça fait 2 ans* ».

Les heures travaillées de l'employé à plein temps

Dans l'ensemble, les employés travaillent 40 heures par semaine, soit de 8 h à 17 h : « *Ils ont une fin de semaine sur 2. Quand ils ont une fin de semaine sur 2, ils ont un congé dans la semaine* ». Mais encore : « *Quand vient le temps de nourrir les animaux, un samedi ou un dimanche tu peux pas dire il ne mange pas ou tu fais pas la traite ! C'est pas possible. C'est ça* »

qui est un peu un handicap de la main-d'œuvre agricole, tu es obligé d'engager les fin de semaines, c'est pas facile ».

Quand c'est la saison du travail aux champs, ses employés travaillent davantage ou non selon le climat. Le producteur demande à ses employés davantage de disponibilité : « *L'horaire pour le laitier ou le porc, tu peux la planifier sans trop la modifier ! Mais pour les employés qui travaillent dans les champs tu ne peux pas la planifier l'horaire parce que c'est la température qui nous mène* ».

En ce qui concerne l'employée en production laitière, elle travaille une trentaine d'heures, par semaine et plus : « *Un peu plus que ça, faudrait je vérifie exactement, parce que quand elle fait sa fin de semaine elle fait 2 journées d'une dizaine d'heures* ». Aussi, elle a pris une entente avec l'un des garçons responsable du troupeau en ce qui concerne ses heures de travail. Pour ne pas que ce soit le même qui fait la traite du matin et qui doit se lever tôt, ils font une semaine chacun.

« C'est de s'entendre ensemble, si la personne veut rien que le matin pis jamais le soir, y'a moyen aussi. C'est parce que quand c'est toujours le même qui est pris à faire soit de bonne heure le matin ou tard le soir... De même quand les deux partis veulent collaborer, c'est l'idéal »

Le salaire

En ce qui a trait au taux horaire salarial, le producteur considère que l'employée qui fait la traite des vaches est bien rémunérée : « *Elle a commencé à 12 \$ et elle est maintenant aux alentours de 14 \$ l'heure. On l'a augmentée quand même assez rapidement sans qu'elle nous le demande* ».

Les congés fériés et les vacances

Durant les congés fériés, il peut arriver que cette employée à la traite des vaches soit engagée, mais elle est rémunérée en conséquence : « *Ça va dépendre de la situation : si c'est une journée férié et que c'est sa journée à travailler, elle va rentrer si c'est dans sa cédule de travail* ». Le producteur tente aussi de ne pas faire travailler son employée les deux journées de fête telles que Noël et le Premier de l'An : « *Pas les 2 fêtes. Une fête sur 2* ».

La conciliation travail-famille

Dans l'ensemble, ce producteur tient compte des besoins de ces employés et s'ajuste en conséquence, mais il s'attend à ce que ce soit réciproque, c'est-à-dire qu'en tant qu'employeur et travaillant sur l'entreprise, il peut aussi avoir besoin d'un congé pour sa famille. Pour lui, c'est de la collaboration de part et d'autre : « *Oui, il faut s'ajuster à nos employés, ça peut-être nous autres aussi qui a un changement d'horaire, ça fonctionne sur les deux côtés* ». Parfois il arrive des imprévus où l'employé doive partir rapidement et laisser le travail, alors c'est plus difficile, mais il n'y a pas d'empêchement : « *On leur dit toujours de nous avertir d'avance. Ça va arriver des fois qu'ils nous avertissement quasiment à la dernière minute. On n'a pas le choix de se retrouver de bord, mais c'est pas agréable pour faire l'ouvrage* ».

Responsabilités de l'employé

Ce producteur ne craint pas de donner des responsabilités à son employée « *Il faut qu'elle soit responsable : Si toi tu es parti à Québec, tu peux pas y aider, tu peux être à une place qu'elle*

n'est pas capable de te rejoindre même si tu as un cellulaire. Faut qu'elle prenne des responsabilités, c'est sûr que c'est rare qu'il n'y ait pas personne proche aux alentours ». C'est aussi très important de lui laisser prendre des initiatives comme : « Appeler le vétérinaire. Elle a le droit de le faire. Si elle n'est pas sûre de sa décision-là, elle peut communiquer avec le fils du patron, responsable de la gestion du troupeau ».

Ce producteur serait prêt à donner plus de responsabilités à son employée si elle en veut d'autres, mais il exprime une certaine crainte parce que, pour le moment, elle n'a aucune autre tâche concernant du travail autre que la traite et qu'il ne peut présumer qu'elle sera autant capable de faire autre chose tant qu'elle n'aura pas essayé. : « [...] parce qu'elle réussit très bien dans sa tâche, là ça veut pas dire dans une autre tâche qu'elle réussirait aussi bien ».

Le climat de travail

La relation entre l'employée et son fils est bonne et, selon le producteur, l'employée doit avoir du plaisir à travailler dans l'entreprise : « *Tu veux avoir de l'agrément à travailler. Sans ça, les deux n'ont pas d'agrément, pis à un moment donné ça fait des froid, pis là ça fait que ça fonctionne plus* ».

Le recrutement de l'employé et le CEA

Le recrutement de l'employé s'est fait par le bouche-à-oreille : « *Nous autres on a déjà communiqué avec le centre d'emploi, pis y'ont jamais eu de candidats à nous soumettre qui étaient sur la production laitière ou porcine. Ils n'ont jamais eu de candidat à nous soumettre pour nos besoins à nous autres. Nous autres, les employés ou les candidats qu'on a toujours employés ça a toujours été soit des connaissances ou ben non tu passes une annonce* ». Ainsi, quelqu'un la connaissait. Elle travaillait auprès des chevaux, mais avait manifesté son intérêt à travailler dans les productions laitières. Elle a été choisie pour ses références : « *On se cherchait un nouvel employé, celui qu'on avait avant quittait l'entreprise, pis elle nous a été suggérée par les vétérinaires qui viennent ici et qui la connaissaient : une telle personne serait intéressée de travailler dans la production laitière* ».

Retenir son employé sur l'entreprise

Ce producteur pense que c'est sa capacité d'adaptation et sa communication qui sont les éléments les plus importants pour retenir son employé sur l'entreprise : *Je pense que c'est l'adaptation, la communication, savoir aussi ce que la personne peut vivre* »

Reconnaissance envers ses employés

Le producteur montre l'importance d'avoir quelqu'un de fiable pour s'occuper des animaux : « *Elle est très bonne, très minutieuse, c'est ça que ça prend. Ça prend pas quelqu'un qui veut se dépêcher qui veut avoir fini pour s'en aller. Ça prend quelqu'un qui est attentif, ça prend quelqu'un qui travaille avec les animaux, qui travaille proprement, pour avoir une bonne qualité de lait, parce que nous autres la personne qu'on a à date, on l'aime beaucoup. Que ça soit elle ou mon garçon, la qualité de lait de change pas. C'est là qu'on voit qu'a prend son ouvrage, elle aime son ouvrage, pis elle l'a fait comme il faut* ».

Aussi, il dit combien son employé qui travaille avec lui depuis plus de 20 ans est vaillant : « *Pour notre employé à temps plein, c'est quelqu'un qui est bien travaillant. Pour travailler sur une ferme ça prend quelqu'un qui va être travaillant, faut qu'il soit capable de faire toutes*

sortes de choses C'est quelqu'un quand même qui a toujours été à l'heure. Y'a jamais manqué pour une chose banale si on peut dire, y'a pas dit ; j'ai la grippe a matin je ne rentre pas »

De plus, lorsque le producteur a reçu un prix pour sa production de lait, il reconnaît que c'est grâce à son employée et il ne garde pas la gloire pour lui : « *La production du lait, on a eu un mérite fait pas longtemps, ben, tu le dis à l'employée qui s'occupe du troupeau laitier. C'est elle qui fait la traite, la qualité de lait excellente. C'est bon de le dire, c'est pas rien qu'à toi d'avoir le mérite* ».

Enfin, le producteur considère que les bonus sont difficiles à appliquer concrètement, c'est pourquoi une fête est organisée pour tous les employés avant la fête de Noël : « *À tous les ans, on fait une fête pour tous les employés avant Noël, un souper, une veillée, on change de place pratiquement à tous les ans. La plupart du temps on va dans un restaurant* ».

Partie 3 – Le profil du producteur

Ce producteur :

- Souligne l'importance de faire confiance à ses employés : « *Ah faut que tu aies confiance en tes employés. Si tu n'as pas confiance en tes employés, tu ne travailleras pas longtemps avec eux autres* ». Et il a développé une grande confiance envers son employée parce qu'il voit combien elle travaille au succès de l'entreprise : « *Quand qu'elle est partie, t'a pas besoin de retourner voir si c'est toute faite comme il faut. Tu sais que c'est très bien fait* ».
- Explique que la façon dont est organisée la traite c'est une gestion entre son garçon et son employée : « *Là, y sont deux à faire la traite, c'est de cette façon- là que ça va le mieux. C'est sûr que ça peut arriver une exception, faire faire la traite par un autre, ben ça c'est pas l'idéal. L'idéal d'une traite de vaches, c'est toujours les mêmes personnes* ».
- Insiste sur le fait que cela n'est pas facile de tomber malade : « *En agricole, tu ne peux pas tomber malade, même si tu as une méchante grippe faut t'aille faire ton ouvrage [...]. T'a pratiquement pas le choix d'aller faire ton ouvrage quand même* ».
- Ne laisse pas tout aller en déléguant ses responsabilités et il gère son entreprise en ayant une vue d'ensemble : « *Si tu veux réussir et que tu as une entreprise de nos jours, c'est quand même d'envergure une entreprise de nos jours, faut que tu restes quand même l'œil ouvert* ».
- Fournit aussi un bon équipement de travail pour augmenter la sécurité de ses employés : « *Faut tu leur fournisses l'outil pour que ce soit sécuritaire, pis faut tu leur dises de faire attention que ça peut être dangereux [...] On a toujours essayé d'être prudent* ».
- Exprime le fait qu'il faut qu'il ait un certain équilibre : « *Faut quand même que tu sois pas trop dur avec tes employés [...] Faut pas tu sois trop mou non plus [...] ça prend un juste milieu* ».

- Redit l'importance d'une bonne communication parce qu'avec les uns c'est plus difficile qu'avec les autres : « *T'a de la misère à communiquer avec eux autres parce qu'ils veulent toujours avoir raison [...] Faut tu fasses des détours des fois* ».
- Précise qu'il faut savoir l'impliquer, lui donner des responsabilités, l'intéresser : « *Celui qui est intéressé à faire ce métier, ça l'intéresse de savoir pourquoi t'a faite ça. Dans chaque domaine c'est la même chose... C'est une belle philosophie de gestion* » Et par-dessus tout, il montre l'importance d'avoir l'amour du métier : « *Dans l'agricole faut que tu es l'amour des animaux, c'est une passion. Ah oui, parce que si tu ne l'as pas, tu es mieux de changer de métier parce que tu ne réussiras pas* ».
- Insiste sur le fait qu'il faut avoir l'amour de son travail, surtout en production laitière : « *Dans l'agricole faut que tu es l'amour des animaux, c'est une passion. Ah oui, parce que si tu ne l'as pas, t'es mieux de changer de métier parce que tu ne réussiras pas. Moi je trouve que c'est bien captivant. Quand le couple ne travaille pas sur la ferme tous les deux, mettons l'autre personne a fini le vendredi soir, des fois elle a de la misère à comprendre pourquoi ton conjoint travail sur la ferme, lui, il est obligé d'aller travailler le samedi, il est obligé de travailler le dimanche. C'est sa business à lui, c'est des choses de nos jours qui sont plus dures, c'est pour ça que de plus en plus on a de la misère à avoir de la relève dans l'agricole* »
- Finalement, ce producteur n'a pas suivi de formation en gestion proprement dit, mais il a assisté à des colloques, des journées organisées par l'UPA, qui l'ont beaucoup aidé dans la gestion de son entreprise : « *J'ai quand même des réunions qui m'ont aidé, comme des réunions de l'UPA, qui font venir des conférenciers [...] Mais dans la vie, quand tu vas dans une réunion, t'a toujours un petit plus à aller chercher* ». Pour lui, la dimension humaine est très importante dans l'entreprise : « *Le côté humain est très important, pour pas que le patron ait toujours l'air marabout, toujours l'air de mauvaise humeur [...] En arrivant le matin, faut que tu sois capable de dire bonjour à ton employé.* » Pour lui, le respect mutuel est très important : « *Faut que tu sois capable de dire bonjour autant l'employé que l'employeur* ».

RÉSUMÉ

ENTRETIEN NON-DIRECTIF (1 h 46 min 4 s)

PRODUCTEUR 3

Partie 1- Profil de l'entreprise

Cette production familiale agricole laitière a d'abord été achetée par trois associés en 1974 et le producteur a racheté les parts de ses deux associés qui se sont retirés respectivement en 79 et 89. À ses débuts, le cheptel comptait 35 vaches laitières ainsi qu'une trentaine de vaches de remplacement et le quota de production détenu était de 7978 kg de matière grasse (m.g.) soit l'équivalent de 21 kg de m.g /jour. La superficie en culture correspondait à 100 hectares. Comme le dit le producteur : « *Quand on a acheté l'étable ici, c'était une étable conventionnelle les vaches attachées. En 1980, 6 ans après, on est passé à une salle de traite, on a construit une salle de traite et elle est devenue en stabilisation libre en 1980.* ».

Aujourd'hui, cette production laitière est exploitée par le producteur, sa conjointe et leurs deux enfants. L'entreprise est reconnue comme la deuxième en importance au Québec avec un troupeau de race pure Holstein qui compte 1300 têtes environ, dont 700 vaches en lactation. La superficie actuelle en culture est d'environ 800 hectares, assurant ainsi l'autosuffisance en fourrage et en céréales. L'entreprise fait 5 millions de chiffre d'affaires annuellement : « On peut produire 60 000 hectolitres soit 6 millions de litres par années. C'est 17 000 litres de lait par jour qu'on peut produire »

Ce producteur engage une quinzaine de personnes à plein temps — sans compter les membres actionnaires qui travaillent au sein de l'entreprise — durant la période des gros travaux des champs et un peu moins durant l'hiver. Une seule personne est responsable de l'alimentation du troupeau. En ce qui concerne plus particulièrement la traite, une dizaine de personnes y travaillent, ce sont des employés étrangers qui sont engagés pour une période de huit mois et qui ont la possibilité de revenir les années subséquentes selon les conditions d'embauche : « *J'ai encore beaucoup de plaisir à travailler, on a 10 employés dans l'étable, puis dans les champs, 5 employés durant l'été pis une autre personne à l'alimentation, c'est à part des membres de la famille, des propriétaires. Ça veut dire qu'on est toujours entre 15 et 18 personnes à partir du premier mai jusqu'au 30 novembre à peu près. Quand les champs sont terminés, il y a moins de personnes*

Partie 2 – Les éléments d'attraction et de rétention

Depuis combien de temps l'employé à temps travaille-t-il?

Ce producteur engage des travailleurs étrangers depuis 2008 et semble satisfait de sa décision. « *Moi, depuis 2008, on est passé aux immigrants. [...] On est tombé en Cadillac* ». Pour certains, c'est leur quatrième contrat : « *Ces gens -là, y'a en a qui sont rendus à leur quatrième contrat, ça fait qu'ils sont chez eux, icitte* ».

L'employé originaire du Québec qui travaille à l'alimentation à plein temps travaille dans l'entreprise depuis plus d'une vingtaine d'années.

Les heures travaillées de l'employé à plein temps

Les vaches laitières nécessitent un travail à temps plein, c'est pourquoi ces travailleurs doivent être disposés à travailler les soirs et les fins de semaines. Les heures de travail sont longues, mais dans l'ensemble, ces travailleurs étrangers font le plus souvent des semaines de 60 à 70 heures par semaine : « *Ils font 60 - 70 heures par semaine. Ils disent, moi je suis ici pour travailler, je ne suis pas ici pour sortir, aller à l'hôtel, mais pour améliorer mon sort* ».

L'employé qui est spécifique à l'alimentation fait aussi des semaines de 60 à 70 heures, pour arriver à avoir un salaire convenable.

Ce producteur explique que les horaires de travail sont difficiles comparativement à d'autres emplois: « *Traire les vaches : on traite les vaches le matin puis le soir, tôt le matin et à une certaine heure le soir. En partant ça devient les extrêmes, ça devient un petit peu un conflit, à comparer à des horaires standard qu'on va rencontrer à l'usine* ».

Le salaire

Les employés étrangers sont payés 12,06 \$ en commençant. Cependant, le producteur paye en outre les billets d'avion aller-retour, leur fournit des vêtements et bottes de travail, offre le logement au coût de 20 \$ par semaine (3 personnes par maison), et une auto leur est fournie pour leurs déplacements (exigence qu'une personne par maison c'est-à-dire pour 3 personnes ait son permis de conduire) : « *Pour nous autres, ça nous revient à 14,10\$ qu'ils nous coûtent si on compte tout ça avec les frais de voyages et, à un moment donné, faut payer un montant de prime à l'agence* ».

L'employé à l'alimentation est payé à un taux horaire de 13 \$ environ...

Les congés fériés et les vacances

Les employés étrangers n'ont pas de journées de vacances et travaillent durant les jours fériés, mais sont rémunérés en conséquence. Quant à leurs congés, c'est quand leur contrat achève et qu'ils repartent chez eux qu'ils sont en congé. Les nouveaux horaires sont faits au mois d'avril.

La conciliation travail-famille

Pour les employés étrangers, cela ne s'applique pas puisqu'ils sont tous seuls à venir travailler, laissant souvent femme et enfants dans leur pays d'origine..

Pour les autres, le producteur ne fait pas obstacle à une absence pour des besoins particuliers.

Responsabilités de l'employé

Les employés à plein temps ont des responsabilités, à l'étable ou dans les champs : « *Brosser les animaux ... y'en a toujours à faire [...] parce qu'il y a beaucoup de tâches qu'on ne peut pas robotiser* ». Cependant, au début de leur entrée dans l'entreprise, ils sont supervisés et ils ne les laissent pas tout seuls : « *C'est une entreprise qui est là pour nous aider à avoir le moins d'accidents possibles pour que ça nous coûte le moins cher possible de CSST* ». Selon ce producteur, ses employés peuvent prendre des initiatives lorsqu'ils font face à des problèmes et

il fait confiance à leurs habiletés : « *Beh oui, parce qu'il faut penser que même si on dit que c'est mécanisé sur une ferme, il y a beaucoup de manœuvres* ». Et enfin : « *Moi je vous le dis, ma façon de travailler c'est ça, moi un employé je lui donne beaucoup de charges, des fois peut-être trop [...], mais je donne beaucoup plus de chances que pas assez* ».

Climat de travail

Ce producteur montre ici que tous ses employés travaillent dans le même sens, et parce qu'ils sont motivés pour travailler plutôt que de se plaindre tout le temps, cela rend le travail plus agréable : « *Je suis satisfait vraiment, c'est pourquoi je suis d'autant plus heureux parce que je passe à une autre étape et que là je suis vraiment entouré d'une équipe qui pousse dans le même sens* ».

La langue n'est pas un obstacle : *Chacun est a sa place icitte, eux autres, d'abord qu'ils aient un superviseur, moi je ne connaissais pas un mot espagnol, rien, madame jusqu'à maintenant, je sors le dictionnaire et je me débrouille* ».

Le recrutement de l'employé et le CEA

Insatisfait de la main-d'œuvre québécoise et manquant de personnel, ce producteur procède à des changements quant au recrutement du personnel : « *Par manque de personnel, je suis allé vers une main-d'œuvre étrangère, car les québécois, eux, arrivent drogués au travail* ». Le recrutement s'est fait par l'intermédiaire de l'UPA et d'une agence indépendante (Ferme) qui s'occupe de tout quant aux contrats, les dates d'arrivée et de départ, etc. Si toutes les conditions ne sont pas respectées, les employés risquent de ne pouvoir revenir. Le recrutement se fait de mieux en mieux au fur et à mesure que les employés connaissent l'entreprise et expriment le désir de vouloir y retravailler. Cependant, ce producteur doit faire appel au CEA pour faire une annonce comme quoi il doit recruter du personnel avant de connaître le personnel étranger qui reviendra travailler au sein de leur entreprise : « *Je suis obligé de faire appel pareil, 1 mois de temps annoncé. [...] C'est nouveau, avant ça on n'était pas obligé, c'est pour ça que c'est 3 mois d'avance, si je veux avoir quelqu'un qui rentre le 1er mars, y faut que j'annonce 1 mois de temps avec Emploi Québec, après ça, j'ai 2 mois pour coordonner quelqu'un de l'étranger* ». Il y a tout un protocole à suivre.

Quant à l'employé qui travaille à l'alimentation, il connaît le propriétaire pour être déjà venu faire des stages chez lui, puis un jour il s'est présenté au producteur sachant que ce dernier avait besoin de quelqu'un pour combler ce travail.

Retenir son employé sur l'entreprise

Il y a de nouveaux règlements qui ne permettent de garder les employés étrangers plus qu'un certain temps et ce producteur trouve cela très dur parce qu'il doit recommencer sans cesse à montrer le travail à faire aux nouveaux employés : « *C'est à dire que les règlements viennent de changer pour 2011, 2012 : un employé étranger ne pourra pas travailler plus que 48 mois de travail, ce qui veut dire qu'il ne pourras pas venir plus que 6 fois, 6 fois des contrat de 8 mois, après ça il ne peuvent plus venir* »

Reconnaissance envers ses employés

Cet employeur prend des photos de tous ses employés qu'il affiche à la vue de tous : « *J'ai mes photos des employés en bas, c'est important* ».

Partie 3 – Le profil du producteur

Ce producteur :

- Souligne l'importance de bien s'entourer pour que son entreprise fonctionne bien et continue sa croissance. « *Savoir s'entourer* » Ainsi, il organise deux réunions annuelles où tous les intervenants qui sont impliqués dans cette production apportent leur point de vue : « *Nous autres, 2 fois par année, tous nos collaborateurs qui gravitent aux alentours de l'entreprise, vétérinaire, conseiller en gestion, conseiller financier, mes signataires responsables, le conseiller d'alimentation animale et végétale, les créanciers ... on se rencontre 2 fois par année au tour de la table. Au début de l'année, nous on fait nos budgets pis on fixe les prévisions budgétaires. Après ça, on fixe nos objectifs, c'est quoi qu'on veut améliorer cette année, sur quoi on veut travailler, tout ça...* ».
- A toujours suivi beaucoup de cours : « *Il y a beaucoup de cours qu'on a suivis : cours sur les relations humaines, comment garder du personnel, comment faire passer une entrevue à un futur employé* ». A été le fondateur en 1997 d'un groupe concernant la gestion des ressources humaines dans les entreprises agricoles. Ce groupe réunit de 15 à 20 producteurs qui se réunissent 5 ou 6 fois dans l'année, afin de partager sur leur préoccupations et améliorer leurs compétences dans leur gestion.
- Accorde une grande importance à une bonne gestion : « *Des idées nouvelles oui, maintenant je fais partie d'un groupe Solution-Profit, ça c'est des conseillers en gestion, des professionnels qui ont une formation en agroéconomie qui ont un bureau de gestion pis on fait du benchmarking¹* ».
- N'hésite pas à s'investir dans ce métier qu'il aime : « *Moi, je suis quelqu'un qui a beaucoup de charisme. Si je fais quelque chose, j'aime bien le faire* ».
- Est respectueux de tous et chacun : « *Je suis quelqu'un qui respecte beaucoup les autres. J'ai été élevé dans une famille que tu peux dire ton idée, mais faut que tout le monde dise son idée : la dire d'une façon adéquate et le respect étaient bien importants* ».
- Est capable de déléguer tout en gardant l'œil ouvert : « *Je suis quelqu'un, à mon point de vue, qui délègue bien, tout en supervisant : on se comprend que c'est important* ».
- Sait reconnaître le travail de ses employés : « *J'aime bien mettre en valeur les gens, une tape dans le dos, ça coûte pas cher et ça fait du bien. On a besoin de ça et ça fait plaisir. Je ne le fais pas pour l'argent* ».
- Prend encore plaisir à travailler « *Comme je dis toujours, j'ai toujours rêvé d'une grande entreprise, c'est pour ça que j'ai encore beaucoup de plaisir à travailler* »

¹ Le benchmarking est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

RÉSUMÉ
ENTRETIEN NON-DIRECTIF (57 min 13 s)
PRODUCTEUR 4

Partie 1- Profil de l'entreprise

Cette production familiale agricole laitière a été transférée par ses parents et il l'achetée il y 26 ans, c'est donc dire en 1986. C'était alors une petite ferme : 22 vaches et à peu près 100 acres de terre en culture pour nourrir les animaux. Il n'y avait pas d'employés. Avec le temps, ils ont acheté à leurs voisins et ont grossi l'entreprise.

Aujourd'hui, cette production laitière est exploitée par le producteur et sa conjointe. L'entreprise n'est pas en processus de transfert, mais son fils vient donner un coup de main sur l'entreprise selon ses disponibilités. Le troupeau compte 140 bêtes de bétail dont 65 vaches en lactation. Le quota de lait est de 66 kg/jr. Et la superficie des terres cultivables est de 210 hectares pour nourrir le troupeau. Comme le dit le producteur : « *Au niveau de la production de lait ont a multiplié par 5 et la superficie par 10* ».

En ce qui concerne les employés, l'entreprise engage un employé à plein temps et deux à temps partiel et il engage aussi des stagiaires québécois ou étrangers à partir du mois de mai. Ces stagiaires participent à tous les travaux de la production pour une période de deux à trois mois : « *C'est souvent des stages qui sont de 3 semaines pouvant aller à 2 mois et demi, 3 mois* ». En 2011, les stagiaires étaient de France ou de Suisse.

Partie 2 – Les éléments d'attraction et de rétention

Depuis combien de temps l'employé à temps travaille-t-il?

L'employé qui travaille actuellement à plein temps est nouveau et ne travaille sur l'entreprise que depuis quelques mois : « *Lui, il est tout nouveau, on l'a depuis 4 mois, 5 mois, mais juste avant j'avais un employé que ça faisait 8 ans qu'il était ici* ».

Les heures travaillées de l'employé à plein temps

Cet employé travaille 40 h et plus par semaine selon qu'il travaille en plus la fin de semaine, une fois sur deux.

Le salaire

L'employé à temps plein a commencé à 15 \$ l'heure.

Les congés fériés et les vacances

Il a droit à deux semaines de vacances. Quant aux jours fériés, il travaille si cela tombe sur son horaire de travail.

La conciliation travail-famille

L'employé qu'il vient d'engager est venu travailler chez lui parce qu'il était capable d'avoir une meilleure conciliation travail-famille : « *Il était sur une autre ferme qui ne le respectait pas. Il faisait 60-70 heures par semaine, il ne l'écoutait pas et [...] aujourd'hui faut se rapprocher de ce qu'il vit parce qu'il est venu ici, car il a des jeunes enfants et il ne pouvait pas les voir. J'ai dit : j'veais en mettre des conditions* ». Déjà, avec l'employé sortant, l'employeur s'était ajusté à son besoin : « *Parce que mon autre employé m'avait demandé de finir à 18 heures, car lui, sa gardienne ne pouvait pas plus. Alors, on s'est entendu qu'y'a une semaine c'est moi qui fait la traite le matin et l'autre semaine, c'est lui qui la fait le soir* ».

Responsabilités de l'employé

L'employé à plein temps a des responsabilités à l'étable parce qu'il sait qu'il a pris de l'expérience dans l'entreprise où ce dernier travaillait : « *L'employé que j'ai en ce moment, y'avait déjà de l'expérience au niveau du troupeau et de la gestion. Je voyais que c'était sa force et au niveau de l'équipement, des champs, y'était pas là... Plus la ferme est petite, plus faut avoir un employé qui est diversifié* ». Et il lui fait confiance « *Il sait la reproduction, pour moi, c'est le nerf de la guerre et étant donné qu'il a de l'expérience, je ne veux pas être à côté de lui* ».

Climat de travail

Le producteur tient compte de ses employés et désire que cela soit réciproque. Pour lui, le travail est plus agréable : « *Vous prenez soin de moi et je vais prendre soin de vous* ».

Le recrutement de l'employé et le CEA

Pour recruter son employé, il a fait des demandes au CEA : « *Oui, j'ai fait le centre d'emploi, mais j'ai eu à peu près 5-6 appels, mais c'était tous des cas* ». En fait, même s'il pense que le CEA peut être utile, il se rend compte que c'est difficile de trouver des employés, il semble qu'il y ait une pénurie de personnel : « *Je l'ai utilisé le centre d'emploi, c'est une bonne chose, mais il n'y a pas de personnel de disponible. Y'a peu de gens qui sont disponibles à travailler en agriculture. [...] T'a un petit bassin, c'est pas compliqué, on est 10 producteurs à chercher quelqu'un et y'a 4 personnes de disponibles* ». Dans les faits, c'est par le bouche-à-oreille que son nouvel employé a su qu'il était à la recherche d'un employé pour la gestion du troupeau.

Retenir son employé sur l'entreprise

Pour l'employeur, un des facteurs qui fait que l'employé reste sur l'entreprise c'est son sentiment d'appartenance : « *Le sentiment d'appartenance [...]. Il venait toujours avec moi, parce que j'avais le sentiment que c'était mon partenaire* ».

Reconnaissance envers ses employés

Comme cela ne fait que quelque mois que le nouvel employé est engagé, ce producteur ne se prononce pas trop sur le travail de celui-ci. Par contre, il souligne le travail de son ex-employé à temps plein : « *Il est excellent ... y'avait un petit côté que j'aimais, il était économique, je savais qu'avec lui, il n'y avait pas de dépenses inutiles* ». Il avait l'habitude de faire un party de Noël, mais comme il a changé de personnel, il a procédé différemment : « *Oui, un party de Noël, j'veux dire cette année, on n'en a pas fait parce qu'on était en changement, mais on en a fait un autre avec mes 2 enfants et notre employé, mais c'est fou l'échange [...] ça donne des informations pas possible* ». Et, durant la saison des grands travaux des champs : « *Durant l'été, quand on a fini les foins, on ouvre la bière, on fait un p'tit party* ».

Partie 3 – Le profil du producteur

Ce producteur :

- Souligne l'importance de rester proactif, de s'informer et de se renseigner : « *Qu'est ce qui fait l'avantage de mon entreprise, c'est une entreprise qui est restée actuelle et dynamique. C'est très important. Je ne veux pas suivre, je veux être en avance. Si y'a quelque chose de nouveau, je veux qu'on aille voir, pis si c'est bon, ok, mais sinon, c'est non*- Montre aussi la nécessité de vivre des expériences : « *C'est là que j'ai appris le plus, souvent c'est avec tes collègues que tu apprends le plus, ils te disent leurs bons coups, mais aussi leurs erreurs pour ne pas les faire* ».
- Il se soucie du bien-être de ses employés, entre autres de son employé à plein temps : « *Ma qualité personnelle, c'est le souci que mon employé sois bien sois heureux, et comme je disais au départ : si je prends soin de lui, il va prendre soin de moi* ». D'autant que pour lui : « *C'est triste ce que je dis là, mais les bons employés, y'en a peu et on se les arrache* ».
- Il met l'importance sur la communication avec son employé, sur le fait de se dire ce qui va ou ne va pas : « *Comme là, on a un problème, faut trouver une autre solution [...] Ma force, c'est d'être à l'écoute* ».
- Il tient compte de la dimension humaine et favorise une bonne relation avec ses employés : « *Le niveau a complètement changé : avant de commencer la semaine ou la journée : Bonjour comment ça va ? ... Comment a été ta nuit, comment a été ta journée ? Et après on travaille. Alors, c'est complètement une approche différente* ».

ANNEXE K

Les résumés des entretiens non-directifs des employés

RÉSUMÉ
ENTRETIEN NON-DIRECTIF (26 min.)
EMPLOYÉ 1

Partie 1- Entrée de l'employé au sein de l'entreprise

Cet employé travaille dans cette entreprise agricole laitière depuis sept ans. Il venait de quitter une entreprise agricole à cause d'un conflit avec son employeur. Il a travaillé 7 ans dans une entreprise et 8 ans dans une autre. Quand il s'est présenté chez ce producteur, il a de l'expérience.

Il a entendu parler de trois entreprises par des contacts, entre autres, par le contrôleur laitier. Il n'a jamais appelé au Centre d'emploi. Pour les deux autres entreprises, il connaissait la manière de fonctionner des producteurs et il n'était pas intéressé à travailler pour eux.

Ce qui l'a incité à se présenter chez ce producteur, c'est qu'il ne connaissait pas du tout cette ferme, il ne savait pas comment se comportait le producteur avec les employés. Cependant, il savait que le producteur était impliqué dans l'agriculture et il craignait de se faire diriger par son épouse. C'était sa crainte avant d'être embauché. Malgré tout, il ne cherchait pas de producteur masculin exclusivement.

Partie 2 – Les éléments d'attraction et de rétention

Le salaire

L'employé a un salaire entre 12 et 15 \$, et mentionne le fait qu'il rencontre son employeur une fois par année pour ajuster son salaire. : « *Oui, a tous les ans on révise. On se rencontre une fois par année au printemps, pour le salaire, pis un petit peu de toute, là* ».

Heures travaillées

Cet employé travaille en moyenne de 40 à 50 h par semaine.

Horaire de travail

Il commence la journée à 6 h 30 ou 7 h, c'est variable.

Il a 1 h 30 pour dîner.

Il finit la journée soit à 17 h ou parfois il revient pour faire la traite : « *Si y'a personne pour faire la traite faut j'y aille, ça va dépendre des foins des travaux aussi. Si c'est tranquille qu'il n'a plus d'ouvrage, si on est dans notre timing pour l'ouvrage, je finis plus de bonne heure* ».

Conditions de travail

Il aime le travail qu'il fait, mais surtout les conditions de travail de son employeur : « *J'aime surtout les conditions de travail, elles sont vraiment bonnes [...] Y'a pas juste le salaire qui compte, le salaire c'est important c'est sûr que ça en fait partie, mais c'est le tout qui fait parce que ça me donne rien d'avoir juste le salaire si tu viens travailler et que tu es malheureux à tous*

les jours ».

L'employé mentionne le fait que l'employeur utilise de la technologie adéquate et à jour : « *On est à jour, autrement dit, on suit pas mal la technologie. La machinerie est en bon état. C'est pas de la vieille machinerie. Dans l'étable on a un robot aussi qui fait l'alimentation* ».

Il semble facile pour lui de prendre des jours de congé lorsqu'il en a besoin : « *La qualité de prendre des journées de congés ou peu importe, c'est pas compliqué. Si je prends une journée de congé, je ne me ferais pas mettre dehors en autant que j'avertisse* ».

Climat de travail

Il travaille seul et son employeur a confiance en lui.

Les congés fériés, les vacances, le fonds de pension

Il n'y a pas de fonds de pension dans cette entreprise.

Les avantages sociaux

L'employé explique que l'employé peut recevoir quelques avantages particuliers au sein de l'entreprise, comme de se faire payer des vêtements, mais il ne bénéficie pas d'avantages sociaux : « *Non, chez les producteurs y'a pas ça. Dans le domaine j'en ai pas vu. Y'en a peut-être des fois qui ont quelques avantages comme se faire payer des vêtements, comme des fois, ici, ça arrive, mais des avantages sociaux comme une pension pour plus tard, ça on oublie ça* ».

L'employé manifeste le fait que cela ne lui manque pas, par contre il semble manifester une inquiétude face à son avenir : « *Bah, j'en ai jamais eu, fa que je ne peux pas dire que ça me manque. Quand on n'en a jamais eu, on ne le sait pas. C'est sûr que plus tard, peut-être que je vais m'en rendre compte. Mais là, j'ai pas le choix* ».

La conciliation travail-famille

Il aime les conditions de travail et particulièrement la flexibilité de son employeur pour les horaires de travail : « *J'ai un fils et la garde partagée, il a des activités pis toute et mon boss est ben flexible. Pis, si c'est une journée que je ne suis pas supposé rentrer pis lui y'a de quoi, ben je vais venir, on s'arrange* ». Ou encore : « *Si j'ai de quoi une journée, mettons que là c'est la fin de semaine, mais si mon gars y'a de quoi à l'école à 15 h de l'après-midi, ben je vais le dire à mon boss, je vais pouvoir y aller. Dans bien des places t'a pas ça* ».

Responsabilités de l'employé

Il a des responsabilités : « *Si mon boss est parti toute la journée, bien souvent je ne le vois pas pendant 2-3 jours, c'est moi qui voit à ce qui y a à faire. Je vois si y'a des travaux aux champs, des affaires comme ça. La machinerie à réparer* ». De plus, il peut prendre des initiatives : « *Si des fois y est pas là et qui y'a un animal malade, ben je l'appellerais pas. Je vais appeler le vétérinaire si je vois qu'elle est malade et je vais prendre l'initiative de faire venir le vétérinaire moi-même* ».

Partie 3 – La satisfaction de l'employé et son profil

Au niveau de la satisfaction du producteur-dirigeant, il mentionne que son employeur :

- Est flexible : « *Il est capable de concilier travail-famille* ».
- Est calme et patient : « *C'est pas un patron qui est tout le temps sur les nerfs. [...] Et son calme fait en sorte que s'il arrive une situation difficile, y prend pas panique* ».
- Lui fait confiance et lui laisse prendre des initiatives : « *Quand je travaille ici, il ne passe pas en arrière de moi pour voir si je l'ai fait comme il faut ou pas. [...] Dans les autres places souvent c'était ça : y passe derrière toi pis c'est pas comme ça¹. En autant qu'au bout de la ligne ça aille le même résultat. C'est ça qui est important* ».
- Intègre les nouvelles technologies : « *La robotisation de l'étable, pour faire la traite, la machinerie en état. Oui, c'est sûr que travailler avec des cossains² ça ne doit pas être plaisant. Ça ne m'est jamais arrivé, toutes les places que j'ai faites on avait de l'équipement assez en bon état* ». Il indique que cela fait en sorte qu'il aime travailler dans l'entreprise.

Le profil de l'employé

L'employé indique

- Que le fait qu'il soit un homme de confiance est une qualité rare que recherchent les employeurs dans les entreprises agricoles : « *La confiance, c'est une qualité rare que recherche un employeur* ».
- Aussi, outre le fait qu'il peut prendre des responsabilités et des initiatives, il est capable de s'exprimer à son employeur et de lui dire ce qui ne va pas, ce qui augmente sa satisfaction au travail : « *Quand t'es capable de t'organiser, que les 2 ça aille bien ensemble, c'est plus plaisant [...]. Pis je suis capable de lui dire ce qui va et ce qui ne va pas* ».

¹ L'employé parle ici de ses anciens patrons.

² Des objets qui sont sans importance ou qui fonctionnent très mal...

RÉSUMÉ
ENTRETIEN NON-DIRECTIF (24 min 52 s.)
EMPLOYÉ 2

Partie 1- Entrée de l'employé au sein de l'entreprise

Cet employé, âgé de 40 ans, fils de cultivateur, travaille dans cette entreprise agricole laitière depuis vingt et un ans et a deux enfants. Il avait entendu parler que le producteur avait besoin de quelqu'un par un de ses amis et lorsqu'il a commencé, il avait dix-huit ans, mais il y pensait depuis longtemps : « *C'est un intérêt que j'avais depuis tout jeune* ». Il n'a pas fait appel au CEA et n'a pas regardé des annonces non plus. Il s'est présenté directement et c'est ainsi qu'il a fait ses débuts dans l'entreprise.

Il a donc commencé par prendre soin des animaux (durant 5 ans), par la suite il a eu d'autres responsabilités aux champs et pour réparer la machinerie (il a suivi un cours en soudure). Il travaille maintenant exclusivement à la gestion des champs, à l'entretien de l'équipement et de la machinerie agricole : « *Là, maintenant, ça fait 15 ans que je ne suis plus avec les animaux, quand y'a de quoi qui brise j'y va, je suis plus concentré pour la mécanique* ».

Partie 2 – Les éléments d'attraction et de rétention

Le salaire

L'employé indique qu'il a été augmenté au cours des années et son salaire lui convient : « *Ça joue un peu en haut de 20,00 \$* ».

Heures travaillées

Cet employé travaille en moyenne de 40 par semaine, mais durant l'été, les heures peuvent doubler durant certaines journées spécifiques. : « *C'est juste une journée ou deux, ça peut arriver que tu veilles tard le soir, les récoltes* ».

Horaire de travail

Il travaille de 8h à 17 h

Conditions de travail

Les conditions de travail de son employeur lui vont bien. Il n'aimerait pas travailler dans une usine ou ailleurs: « *Que ce soit ici sur une ferme ou sur un entrepôt si on se démène, si la personne ne veut pas, y va travailler juste pour la paye, c'est pas bon. Faut aimer ça* ». Le fait qu'il n'y ait pas de routine et qu'il puisse toucher à tout lui plaît particulièrement. : « *Faut que tu touches à tout, la menuiserie, la plomberie, l'électricité. Si y'a un problème, faut que tu sois capable. C'est ça qui est le fun, pis c'est jamais le même problème, fait qu'il n'y a pas de routine* »

Climat de travail

Il travaille souvent tout seul, mais il y a des périodes où il travaille en collaboration avec

d'autres employés et il n'a pas exprimé de difficultés particulières. Pour sa part, il se sent impliqué dans cette entreprise et fait en sorte que cela aille bien.

Les congés fériés, les vacances

Les congés fériés sont pris si cela ne tombe pas sur une journée de travail, alors, la rémunération est faite en conséquence. Cet employé prend plusieurs semaines de vacances : « *Je prends 2 semaines l'été, 2 semaines l'hiver, 3 semaines aux Fêtes. C'est des choses qui se négocient avec l'employeur, ça fait quand même 20 ans* ». En général, il tient compte des besoins de son employeur, surtout l'été avec le temps des récoltes : « *Je partirais pas quand c'est le temps des battages, quand c'est toi le premier opérateur de la machine* ».

Les avantages sociaux

Il n'y en a pas au sein de l'entreprise

La conciliation travail-famille

Il peut prendre des arrangements avec son employeur : « *Oui, y'a pas de problème. Si j'ai besoin d'une semaine, je vais prendre une semaine puis y'a pas de problème. C'est sûr qui faut se placer et tout le monde gère la personne qui manque, mais ça se peut aussi que ce soit eux autres* ». Même s'il y une urgence, il semble que son employeur est facilitant : « *Ah, y'a pas de problème. Je peux partir tout de suite, je lui dis, je m'en va. J'ai pas de comptes à rendre, c'est de même ça marche* ».

Responsabilités de l'employé

Cet employé explique qu'il n'attend pas après son employeur pour réparer ou commander de la machinerie. Cela fait partie de ses responsabilités : « *Si y'a quelque chose de brisé ou qui est pour briser, je ne demanderais pas la permission à mon patron ... Je le fais. [...] Si j'ai à faire de commander des morceaux, ces choses-là, je le commande c'est tout* ».

Aussi, concernant son travail en général : « *Je fais ma d'job, pis c'est normal qui revienne pas voir en arrière de moi, y sais que c'est bien fait* »

La reconnaissance de l'employeur

L'employeur n'hésite pas à parler de son employé et de ses compétences et cela valorise son employé : « *Oui, oui, que ce soit partout, tout le monde le sait* ».

Partie 3 – La satisfaction de l'employé et son profil

Au niveau de la satisfaction du producteur-dirigeant, il mentionne que son employeur :

- Ne le considère pas comme un numéro : « *Je ne suis pas un numéro, je suis parrain d'une petite fille de l'un de ses garçons, je fais comme partie de la famille* ».
- Lui fait confiance : « *Si y'a pas de confiance, ça marche pas longtemps d'après moi* ».
- Est capable de communiquer et de tenir compte de son employé : « *Si y'a pas de communication on n'avance pas, faut avancer dans le même sens* ».
- Son patron intègre les nouvelles technologies : « *Au niveau de la technologie c'est sûr ça va aider aussi de savoir que y'a autant d'amélioration ou des bons outils. Pour avoir*

une meilleure sécurité aussi ».

Le profil de l'employé

- Il aime son métier avec passion : « *C'est de vouloir travailler. Y'en a beaucoup qui n'aiment pas travailler, qui se lèvent le matin pis qui disent : Ah non pas encore! C'est vraiment la passion qui revient encore* ».
- Il est un homme travaillant et de confiance ont fait en sorte qu'il travaille dans cette entreprise depuis plus de vingt ans : « *Si je me traîne les pieds dans la cour, je ne suis pas sûr qu'il serait capable de me payer [...]. C'est parce que je donne, échange de collaboration* ».
- Il considère que le travail est difficile : « *C'est un métier quand même qui demande beaucoup, les heures, la température, fait froid, ça te tente pas toujours d'aller réparer qu'est ce qui es brisé au froid. Tu y vas, tu t'habilles, faut que ça avance* »
- Il faut travailler beaucoup : « *Faut aimer sa parce que sinon, c'est une grosse job être sur une ferme. C'est 7 jours sur 7, bien souvent.* »

RÉSUMÉ
ENTRETIEN NON-DIRECTIF (41 min 44 s)
EMPLOYÉ 3a

Partie 1- Entrée de l'employé au sein de l'entreprise¹²⁷

Cet employé étranger s'est inscrit à un programme de main-d'œuvre étrangère, mais la première fois qu'il s'est inscrit, on l'a dirigé sur cette entreprise. Il savait donc qu'il allait travailler sur une entreprise agricole, mais ne savait pas laquelle. C'est un contrat de huit mois. Après cette période, il retourne dans son pays.

C'est employé a décidé de revenir travailler sur cette entreprise parce que durant sa première année, il a appris beaucoup de choses et pour différentes raisons, entre autres : « *Le patron est une bonne personne. Toutes les personnes autour de moi sont des bonnes personnes. J'aime utiliser les nouvelles technologies. J'aime travailler ici et surtout, j'aime travailler avec les animaux, les vaches* ». Cela fait maintenant 4 ans qu'il travaille dans l'entreprise. Il est âgé de 46 ans.

Partie 2 – Les éléments d'attraction et de rétention

Le salaire

Son salaire est de 12,50 \$

Heures travaillées

Cet employé travaille en moyenne 70 h par semaine

Horaire de travail

Il travaille de 4 h à 11 h, ensuite, il va dîner pendant une heure et il recommence jusqu'à 15 h. Son horaire de travail lui convient : « *Je travaille 7 heures, je dîne et ensuite je fais un 3 heures et après j'ai toute la soirée pour me reposer* ».

Conditions de travail

Cet employé n'a pas de congé durant la semaine, mais les conditions de travail lui conviennent bien d'autant plus que les conditions vécues dans son pays sont beaucoup plus difficiles. Pour lui, le confort des maisons, la nourriture et les technologies dans l'entreprise favorisent son intérêt à y travailler.

Climat de travail

Avec tous les autres employés, le climat de travail est bon. Ils parlent la même langue et sont tous seuls à l'étranger « *Je sens que des fois les gens ont des problèmes, mais ce n'est pas vraiment en relation avec moi [...] Je pense que la dynamique avec les autres ça va bien* ».

Les congés fériés, les vacances

¹²⁷ Note : Nous avons utilisé une traductrice pour faire cet entretien

Cet employé n'a pas de congé férié ni de vacances : « *Je comprends que le travail ne peut pas être arrêté. On ne peut pas dire aux vaches qu'on va revenir, c'est pas comme le travail aux champs* ».

Les avantages sociaux

Il n'y en a pas au sein de l'entreprise

La conciliation travail-famille

Nil

Responsabilités de l'employé

Il est responsable de la traite des vaches depuis qu'il est revenu travailler dans l'entreprise. « *Je travaille à la salle de traite avec un autre compagnon. Je dois juger s'il y a des animaux malades ou autres* ».

C'est employé prend des initiatives et il n'attend pas qu'on lui dise quoi faire : « *Je ne me gêne pas et je vais voir le patron au besoin* ».

Partie 3 – La satisfaction de l'employé et son profil

Au niveau de la satisfaction du producteur-dirigeant, il mentionne que son employeur :

- Aime les animaux, suit l'évolution technologique, voit à ce que les bâtiments et la machinerie soient bien entretenus : « *Le patron, il aime les vaches et tout est correct : les bâtiments, la machinerie* ».
- Est capable de déléguer et de faire confiance : « *Je sens que le patron me fait confiance dans ce travail* »

Le profil de l'employé

- Il se sent responsable de sa famille. Son but c'est de ramasser de l'argent pour l'envoyer à sa famille. « *J'aime ce pays parce que c'est simple et propre, parce que je peux faire vivre ma famille en travaillant ici* ».
- C'est une personne sérieuse puisque l'employeur le réengage chaque année et lui confie des responsabilités : « *L'employeur peut me donner une responsabilité parce que je suis justement un petit peu plus apte à prendre des décisions qu'un autre* ».
- C'est une personne travaillante puisqu'il fait 70 heures par semaine et n'a pas de congés dans cette production laitière : « *Oui, c'est les yeux qu'on peut avoir sur les vaches* ».
- Il ne connaissait pas tellement le métier avant de travailler dans cette entreprise : « *J'aime travailler avec le troupeau. Je ne connaissais pas trop ça avant. C'est très différent de ce que je faisais dans mon pays, je faisais la traite à la main et il y avait peu de vaches, 10 à 30 vaches. Ici, j'ai appris à travailler avec beaucoup de vaches, avec la technologie* »

RÉSUMÉ
ENTRETIEN NON-DIRECTIF (50 min 10 s)
EMPLOYÉ 3b

Partie 1- Entrée de l'employé au sein de l'entreprise

Cet employé avait fait des stages dans cette production durant ses études en agriculture à Nicolet et, par la suite a travaillé à son compte pendant une vingtaine d'années. Il décide par la suite de se réorienter, et sachant le besoin en main-d'œuvre dans cette production, il s'est informé au bureau du CEA de Nicolet où on lui a proposé deux productions: « *C'est eux qui m'ont répondu là-bas à Nicolet : j'ai 2 places à te proposer, une autre place pis icitte. J'ai dit : c'est ben correct pis j'ai pogné le téléphone et j'ai appelé icitte* » Le manque de personnel était évident et l'employé a été engagé sur-le-champ : « *La feuille, j'ai jamais eu besoin de remplir ça. Il m'a dit : quand tu veux commencer?* Mais encore : « *J'avais déjà un bagage d'expérience là-dedans parce que moi, c'est depuis l'âge de 15 ans que je m'occupe des vaches et je suis rendu à 40 ans* ».

Il y avait alors 500 vaches. Comme il était venu rencontrer l'employeur vers la fin du mois d'avril, il a commencé à travailler aux champs : « [...] Alors on a fait les semences parce que ça commençait à presser, on était déjà rendu à la mi-mai ». Et tout en travaillant aux champs, il s'occupait aussi de l'alimentation du troupeau : « *Moi, j'étais dehors dans les champs, des affaires comme ça ...en faisant la préparation de la Vacherie* ».

Par la suite, il s'est occupé de l'alimentation à plein temps : « *Moi mon département c'est comment soigner une vache et ça se fait en complicité avec un représentant de la Coop qui vient pour faire des programmes alimentaires* ». Aujourd'hui, cela fait une dizaine d'années qu'il travaille dans cette production laitière et il s'occupe de l'alimentation pour le troupeau qui correspond actuellement à 1500 têtes dont 800 comme vaches.

Partie 2 – Les éléments d'attraction et de rétention

Le salaire

Lorsqu'il a commencé, son salaire était de 10 \$ par heure, mais son échelle de salaire est plus élevée aujourd'hui, soit 13,50\$: « *Oui, le salaire a augmenté c'est sûr depuis que je suis arrivé icitte, ça c'est sûr. [...]. Je suis rendu à 13,50\$, par contre, j'suis gagnant avec le nombre d'heures que je fais* ».

Aussi, il ne demeure pas loin de la production, ce qui fait que c'est un gros avantage financier pour lui, car il n'a pas de frais de transport à payer, et il y gagne aussi pour sa qualité de vie : « *Quand je me lève le matin, je traverse la pelouse, je reste icitte* »

Heures travaillées

Cet employé travaille en moyenne 60 h par semaine

Horaire de travail

De l'automne au printemps, il a un horaire fixe. Il commence aux alentours de 7 h le matin jusqu'au dîner et il recommence vers 14 h pour travailler quelques heures : « *De l'automne quand les travaux sont finis, aller jusqu'au temps que recommence le printemps, c'est pas mal fixe* ».

Conditions de travail

Le nombre d'heures travaillées semble lui convenir : « *Si j'essayais de faire moins d'heures, j'aurais pas le temps de faire le tour dans mon jardin* ».

Il ne perd pas de temps pour aller travailler : « *Une affaire aussi qu'il faut tenir en ligne de compte, moi, je reste icitte* ».

Il pense que dans quelque temps, si l'entreprise grossit, il faudra être deux personnes pour faire son travail : « *Être avec la même machinerie que j'avais dans le temps et le troupeau que j'ai à cette heure, faudrait être plus que ça. [...] Un moment donné, va falloir être 2* ».

Climat de travail

Cet employé travaille souvent tout seul, mais il est en contact avec les autres employés qui travaillent sur l'entreprise et il décrit bien l'ambiance qui y règne : « *Ma job, c'est un peu spécial car je travaille quasiment toujours tout seul contrairement à ceux qui travaillent dans les champs : ils travaillent toujours ensemble et ils bourdonnent ensemble; ceux qui travaillent dans l'étable, y travaillent ensemble, y bourdonnent ensemble; la salle de traite pareil. Moi, pour faire l'alimentation, je suis tout seul et je suis bien concentré pour le faire. Quand y'a un truck qui arrive, on est habitué de travailler ensemble, on a juste à se jeter un coup d'œil pis on sait ce que l'autre veut dire, pis en partant on s'est donné des consignes, jamais l'un va aller couper l'autre avec les machines. [...] . On est habitué de travailler comme ça, ça fait 10 ans. À part de ça, quand il y a pas de matériel qui arrive au bunker ou d'autres qui arrivent dans ma bulle si on peut dire, je suis concentré dans mes affaires, c'est toujours du calcul*

 ».

Les congés fériés, les vacances

Cet employé travaille tous les jours, même les jours fériés qui sont comptabilisés, c'est pourquoi il prend un mois de vacances : « *Je travaille 6 mois tous les jours, et après 6 mois je prends 1 mois de vacances* »

Les avantages sociaux

Il n'y en a pas au sein de l'entreprise

La conciliation travail-famille

Il n'a pas eu besoin de faire des accommodements et ses enfants sont grands maintenant : « *J'ai 3 enfants, mais ils sont avec leur mère [...] C'est plus des enfants en couche ou qui ont besoin. Regarde ma plus vieille a 26 ans, elle est autonome, ma 2ième vient d'avoir 18 ans pis elle a commencé à être pas mal autonome aussi pis mon plus jeune a 15 ans et lui aussi y commence à être autonome* »

Responsabilités de l'employé

Il est responsable de l'alimentation du troupeau de 1500 têtes dont environ 800 vaches laitières et il considère sa responsabilité comme très importante : « *Je considère que la responsabilité que*

j'ai là, c'est une des plus importantes. C'est la base de la réussite pis de la continuité du troupeau » En vérifiant la qualité du fourrage afin d'éviter la prolifération de bactéries, il améliore la santé des vaches, et par le fait même leur production : « *La qualité de fourrage qu'on leur donne, ça améliore la production de lait, pis le vétérinaire est moins souvent ici* » Les coûts diminuent grâce à son travail. « *Ça baisse les coups de production pis sa améliore la santé des vaches* ». Au bout du compte, c'est son employeur qui est content : « *C'est tous ces petits points-là, tous ces détails bout à bout qui font que le sourire du boss a faite ça (sourire)* ».

Partie 3 – La satisfaction de l'employé et son profil

Cet employé mentionne que son employeur :

- A su adapter son entreprise aux nouvelles technologies pour grossir son entreprise : « *y'a fallu que sa suive, la technologie étant avancée* ».
- A de la facilité à communiquer : « *C'est un gars qui est facile d'approche, facile de discussion, tu vas aborder un sujet avec lui n'importe quand, on va se mettre à en jaser, c'est une personne qui est facile à discuter* ».

Le profil de l'employé

- Il est responsable et débrouillard : « *Je vais toujours être capable de trouver la solution et me débrouiller* ».
- Il est une personne minutieuse : « *Mettre mon expérience à la disposition de l'entreprise [...] Si tu fais ta job tout croche, les résultats vont être tout croches .Je fais ça d'aplomb avec le plus de souci du détail possible, le résultat est au bout* ».
- Il est une personne sur qui on peut compter, de confiance : « *Qu'il mouille, qu'il fasse n'importe quoi, je le vois... quand y neige je me lève un peu plus de bonne heure parce que c'est moi qui ouvre* ».
- Il aime son travail : « *Ça me fait plaisir de communiquer la passion que j'ai et la job que j'ai [...] Mais faut aimer parce que tu pourrais te dire que tu pourrais avoir un autre emploi, faire moins d'heures avec un plus gros salaire* ».

RÉSUMÉ
ENTRETIEN NON-DIRECTIF (46 min 17 s)
EMPLOYÉ 4

Partie 1- Entrée de l'employé au sein de l'entreprise

Cet employé a fait un DEP en production laitière. Il a été engagé récemment dans cette production, soit environ depuis quatre mois. Il a une expérience de travail dans les productions laitières lorsqu'il se présente chez ce producteur : « *J'ai travaillé dans d'autres entreprises agricoles depuis mon jeune âge* ».

C'est par l'intermédiaire d'un ami, consultant, autrement dit par le bouche-à-oreille, qu'il a appris que ce producteur avait besoin d'un employé. Il avait utilisé le CEA pour son dernier emploi, mais pas cette fois-ci. Pourtant, il n'était pas vraiment à la recherche d'un emploi à ce moment-là. Il est venu rencontrer le producteur pour voir ce que dernier recherchait : « *Quand je suis venu ici, je ne voulais pas passer une entrevue, en réalité c'est plus lui qui passait une entrevue pour voir s'il faisait mon affaire* ».

Par ses observations sur l'entreprise, il s'est fait une idée « *Quand tu rentres dans la ferme, tu vois la majorité des choses que tu as besoin de voir* ». Il a pris le temps de discuter avec son futur employeur : « *On a établi nos besoins tout en jasant dans une simple conversation, nos besoin à nous deux. C'est le lendemain, à force de réfléchir, j'ai trouvé que ça fittait*¹²⁸ *bien et je me suis renseigné plus* ». Il recherchait de bonnes conditions de travail : « *Moi en réalité, c'était du temps pour la famille, c'était des conditions de travail que je cherchais* ».

Partie 2 – Les éléments d'attraction et de rétention

Le salaire

Aux alentours de 15 \$

Heures travaillées

Cet employé travaille en moyenne 45 h par semaine : « *Quelque semaines, je finis par en faire un p'tit peu plus et d'autre fois un p'tit peu moins, donc ça vient s'équilibrer, mais c'est une moyenne de 45 heures par semaine* ».

Horaire de travail

Il a établi un horaire de travail qui lui convient : « *Je travaille toute ma semaine, mais, une journée par semaine, je fais seulement le train du matin, donc, en réalité, toutes les autres journées je fais 9 heures, mais cette journée-là je travaille juste 2 h 30, et ensuite je retourne chez moi et je fais ce que je veux, je suis en congé jusqu'au lendemain matin* ».

De plus, il mentionne comment son employeur lui laisse une grande liberté pour faire son

¹²⁸ fittait : signifie que cela convenait bien.

travail : « *Au départ, on ne l'avait pas établi comme ça, mais il m'offre une liberté d'horaire assez grande. En réalité, lui ce qu'il veut, c'est que la job soit faite. Une journée, je peux prendre une journée d'avance et le lendemain être en congé toute la journée, à part pour faire le train le matin et le soir* ».

Conditions de travail

Les conditions du travail lui conviennent et il désire travailler longtemps dans cette production laitière : « *À moins qu'il change d'idée, mais sinon, il m'a pendant plusieurs années. Avec un horaire comme ça, c'est sûr que je ne changerais rien* ».

Climat de travail

Cet employé mentionne que le climat va bien avec son employeur ainsi que lorsque les deux enfants de ce dernier travaillent à temps partiel sur l'entreprise : « *En réalité, comme employés à temps partiel, il y a simplement ses 2 garçons. Ils ont confiance en leur père et ils communiquent ensemble. Moi, j'ai pas de problème avec ni l'un ni l'autre. Je ne suis pas une personne qui s'entend mal avec le monde, pis pour les rencontres, je vous dirais, le lundi matin je déjeune toujours avec mon employeur. On prend le temps. À la fin de la traite, on déjeune ensemble, on prend 1 heure et on fait un survol qui vient juste de passer et un survol de la semaine qui s'en vient et quand ses garçons sont là, on discute tous ensemble et on survole globalement ce qui se passe et où on est rendu* ».

Les congés fériés, les vacances

Il a droit à deux semaines de vacances : « *En théorie, c'est deux semaines par année, vu que ça ne fait pas très longtemps que je travaille* ».

Quant au Temps des Fêtes, il peut profiter d'un congé une fête sur deux, qu'il partage avec le producteur : « *À Noël, y'en avait 1 des 2 qui travaillait, pis au jour de l'an l'inverse* ».

Les avantages sociaux

Il n'y en a pas au sein de l'entreprise

La conciliation travail-famille

Son horaire de travail et la grande liberté que lui laisse le producteur lui permettent de concilier travail-famille : « *Bien sûr, avec des enfants qui peuvent être malades ou avoir des congés pédagogiques, c'est toujours merveilleux* ».

Cela convient parfaitement à cet employé : « *Et pour la première semaine de janvier, je n'avais pas de gardienne et donc on a ajusté nos horaires en conséquence. J'ai quasiment eu une semaine de demi-journées, si on peut dire, pour s'ajuster, pour pouvoir m'occuper des enfants en conséquence* ».

Responsabilités de l'employé

En travaillant avec le propriétaire, il a des responsabilités précises : « *Il m'a engagé pour ça, pour faire la gestion du troupeau, tout ce qui est soin des vaches, soin médical, la traite on l'a fait à 2, le soin des vaches pour la nourriture on le fait à 2 aussi, mais tout ce qui est la gestion des papiers, y m'a engagé pour ça, faire des commandes, commander l'équipement, la moulée, pour que l'étable fonctionne si on peut dire....* ».

Au niveau technologique ce n'est pas avancé comme ailleurs, mais cela ne l'affecte pas outre mesure : « *J'ai connu les 2 extrêmes, avant de travailler ici, j'ai travaillé dans une grosse ferme, 3 robots de traite avec 1 robot soigneur, les veaux buvaient leur lait tout seul, c'était très technologique. [...] Ici, c'est médium. On a 6 unités de trayeuses avec retrait automatique, c'est pas très technologique si on compare avec les robots de traite qu'il y a ailleurs, mais je vous dirais que c'est simplement une façon différente de travailler. [...] C'est une job plus manuelle, on aime bien encore se servir de nos mains, ça nous donne des valeurs sûres, si on peut dire* ».

Il s'occupe peu de la gestion des champs et de l'entretien de la machinerie : « *Un petit peu, mais c'est vraiment juste pour aider* ».

Partie 3 – La satisfaction de l'employé et son profil

Cet employé mentionne que son employeur :

- Met l'accent sur le soin des animaux plutôt que sur l'avancement technologique : « *Ici, il veut plus porter l'accent sur les vaches, au lieu d'améliorer notre système de traite (On veut l'améliorer pour gagner du temps si on peu dire) parce que les vaches se traient toutes seules, car on veut que ce soit les vaches qui gagnent, si on peut dire, avec les abris plutôt que la robotisation* ».
- A la capacité de s'adapter et de déléguer des responsabilités : « *Après 3 mois, on commence à être pas pire, mais dans les débuts, c'était plus de l'ajustement* ».
- A du respect envers ses employés, mais pour qui la réciprocité est importante : « *Il a une devise que j'ai trouvé bien drôle et bien plaisant à entendre c'est : Prends soin de moi, je vais prendre soin de toi. C'est donnant-donnant avec lui et c'est comme ça que je fonctionne* ».
- Est un homme qui écoute, qui communique : « *Je vous dirais que la communication, c'est bien. Quand j'ai quelque chose à dire, je lui dis, il va prendre le temps de m'écouter* ».
- Lui fait confiance : « *Quand on a des responsabilités, si on n'a pas la confiance de l'autre on ne sera pas porté à prendre des initiatives. [...] Faut ressentir qu'on fait le bon choix, qu'on fait la bonne chose en ayant la confiance, la confiance vient en communiquant* ».
- À la passion du métier : « *Y'a encore la passion du métier et je vous dirais que quand je l'ai rencontré la première fois, entre autres, y'a les conditions de travail, mais il a ramené cette passion-là dans ma vie professionnelle* ».

Il permet de s'épanouir dans son entreprise : « *En tant qu'employé, si on veut réussir à s'épanouir et à avancer dans une entreprise faut que les employeurs nous donnent les outils pour...et je te dirais qu'ici mon employeur nous les donne* ».

Le profil de l'employé

- Il aime son travail de gestion du troupeau : « *Si j'aimerais pas ça, je ne serais pas là [...] Je vous dirais la passion du métier, je suis un homme qui préfère un moins gros salaire, mais qui aime son emploi et je ne ferais pas le contraire si je l'aime pas* ». Ou encore : « *Un moment donné, question de salaire, c'est pas tout ça non plus. C'est pas juste ça : je préférais avoir un moins gros salaire et faire de la gestion, m'impliquer, je suis une personne qui aime apprendre [...] quand on aime ça, ça devient plus un plaisir qu'un emploi* »
- Avant de devenir employé pour des producteurs agricoles, il a été son propre patron. C'est un employé qui ne craint pas de prendre des responsabilités : « *J'ai eu mon entreprise agricole de lait et veux, veux pas, j'ai été mon propre patron durant des années. Prendre des initiatives et prendre des responsabilités, pour moi, ce n'est pas un problème [...] À chaque acte, il y a des conséquences, donc si on est capable de poser un geste, il faut être capable d'assumer les conséquences qui viennent avec* ».
- Il est capable de subir du stress : « *Faut toujours faire un bon choix côté médicament et c'est toujours une certaine pression, un certain stress, entre autres pour ça, mais aussi pour l'alimentation, peu importe la décision que tu vas prendre pour le troupeau, ça va avoir un impact. Et je vous dirais que si on n'est pas capable d'assumer les décisions qu'on prend, on flanche assez facilement, j'en ai vu flancher* ».
- Il se sent en confiance face à son emploi, mais il exprime l'importance de se former tout le temps : « *J'en ai développé assez pour faire de la gestion, je sais que je suis capable de le faire. De dire que j'ai acquis assez de connaissance je vous dirais non, car on a apprend à tous les jours. [...] En réalité, les connaissances que je n'ai pas, je vais les chercher avec les consultants, avec des personnes spécialisées là-dedans, avec des agronomes et ou des techniciens...* ».
- Il a une certaine renommée pour avoir travaillé dans diverses entreprises et la confiance de son employeur lui donne de l'assurance pour apporter des améliorations dans cette production laitière : « *Y'a toujours place à l'amélioration. Il a entendu parler des places où j'ai travaillé avant. J'ai une certaine expérience, un certain bagage que j'ai traîné avec moi. Il me fait confiance, et on essaie d'améliorer la ferme grâce à ça* ».
- C'est un travaillant : « *Je suis une personne qui aime pousser mes limites, jusqu'à tant que je sois overload¹²⁹, je suis comme ça, j'aime ça* ».

¹²⁹ Overload : mot anglais signifiant surcharge