



Martin Méthot a des clients à la grandeur du Québec. On le voit ici en présence de Carole Marcoux de la Ferme Freddy Lefebvre de Saint-Patrice-de-Beaurivage.

Les règles d'or en ressources humaines

L'embauche de nouveaux employés fait dorénavant partie du quotidien des producteurs agricoles. Heureusement, il existe des spécialistes pour vous aider dans cette tâche si importante, mais si loin des compétences de base des agriculteurs. Le consultant Martin Méthot en a fait sa spécialité.

Ayant grandi sur une ferme laitière, Martin Méthot a d'abord suivi une formation en gestion et exploitation des entreprises agricoles. Très tôt, il s'est découvert une passion pour la gestion des ressources humaines. Depuis, il a multiplié les formations dans ce domaine, mais aussi en santé et sécurité du travail, son autre champ d'expertise. Il gère maintenant trois entreprises, l'une en consultation, Momentum Agricole, l'autre en recrutement d'employés étrangers, Arimé, et la troisième est une agence de voyages pour les travailleurs étrangers, Valéria Voyages. Il conseille donc en fonction de sa formation, mais aussi selon son expérience comme employeur d'une quinzaine de personnes. Nous lui avons posé les questions que tout employeur se pose sur l'embauche et la rétention de personnel en agriculture. ➤

Pourquoi est-ce si difficile d'embaucher et de retenir de bons employés sur une entreprise agricole ?

Il y a beaucoup de compétition. L'employeur agricole doit compétitionner avec ses voisins employeurs : construction, transport, etc. C'est une réalité dans tous les coins de la province.

Qu'est-ce qui distingue un bon employeur d'un employeur qui a moins de succès ?

Un bon employeur, c'est quelqu'un d'attentif, de présent. Il consacre du temps à sa ressource humaine. Il est aussi un leader. C'est quelqu'un pour qui on a le goût de s'engager, de travailler et de faire le

deuxième effort. L'employeur qui a moins de succès avec ses ressources humaines ne reconnaît pas les efforts et les engagements. Il ne les valorise pas. Comme répercussion, les employés ne sont pas dévoués à 100%. Les liens ne sont pas tissés serrés. Quand on travaille pour quelqu'un qui est un bon leader et qui est un patron agréable, même s'il y a des emplois ailleurs, l'employé se dit : « J'ai mon emploi et ça va bien. ».

Comment devient-on un bon employeur ?

Selon mes observations, on peut s'améliorer dans la vie. Il faut travailler sur soi. Quand on veut devenir un meilleur employeur, il faut prendre connaissance de

ses forces et de ses points faibles. Des fois, il faut demander de l'aide. Il faut suivre des formations. Il faut participer à des groupes de discussions avec d'autres employeurs. Ça n'arrive pas du jour au lendemain. Il faut se concentrer sur deux ou trois éléments à la fois, pas plus. Et quand on les a bien assimilés, on en travaille d'autres.

Est-ce possible qu'un entrepreneur agricole ne soit pas apte à gérer du personnel ?

Certains employeurs me l'ont dit : « Ce n'est pas ma force, Martin. Je n'ai pas le tour. » Souvent dans la famille ou dans l'entreprise, il y a quelqu'un qui a les habiletés et l'intérêt pour assumer cette fonction-là. Ce n'est



Outre sa formation et son expérience, la force de Martin Méthot est qu'il se met au même niveau que ses clients. On le voit ici avec François Turgeon de la ferme qui porte son nom à Saint-Isidore.

pas parce qu'on est propriétaire qu'on doit être le gestionnaire de ressources humaines. On peut confier ce mandat à quelqu'un qui a le sens de l'écoute et qui a les capacités à mobiliser son monde. Cette personne-là aura une promotion, sera valorisée et fera une meilleure *job* que le propriétaire de l'entreprise. Il faut assumer. C'est dur sur l'orgueil parfois. Certains de mes clients l'ont fait et ils sont encore en affaires aujourd'hui. Comme consultant, c'est délicat. Il faut que l'individu le réalise par lui-même.

On parle de bon employeur, mais il arrive que la problématique provienne de l'employé lui-même. Qu'est-ce qui distingue un bon employé d'un mauvais employé ?

Je vais commencer par une phrase célèbre qu'on utilise en ressources humaines : « On engage des compétences et on congédie des comportements. » C'est dans l'attitude des individus. Un employé qui n'aime pas son emploi, ça se voit assez vite. Il n'est pas motivé. Une façon de le savoir, c'est par nos évaluations de rendement. Je préconise ça beaucoup. Après trois mois, six mois ou un an, il faut s'asseoir avec l'individu et discuter, savoir ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien, de part et d'autre pour que ce soit une communica-

tion dans les deux sens. Moi, je conçois des questionnaires d'évaluation de travailleurs et d'employeurs. Je dis toujours que, pour que ce soit une réussite, l'employeur évalue l'employé et le travailleur évalue son patron. L'objectif est de sortir deux ou trois points à améliorer dans les prochains mois.

Comment fait-on pour trouver la perle rare ?

La perle rare arrive quand on ne s'y attend pas. Je dis toujours aux agriculteurs : « Quand il passe quelqu'un d'excellent, avec de bonnes références et que vous savez qu'il peut être performant dans votre entreprise, même si vous n'avez pas 100% du travail pour lui, manquez-le pas. Si vous êtes visionnaires, vous serez capables de lui forger un poste à l'interne. Il va améliorer le rendement et générer du bénéfice pour votre entreprise. » Pour être capable de voir la perle rare, il faut avoir la tête sortie de l'eau. Le problème, c'est que nos agricul-

teurs travaillent 12-14-15 heures par jour. Ils sont à bout de souffle en fin de saison. Et quand il passe une perle comme ça, ils n'ont même pas l'énergie et la clarté pour la voir.

Que devons-nous faire lorsqu'on identifie dans son équipe un mauvais employé ?

On lui donne les chances. On ne peut jamais dire qu'un employé est à 100% mauvais. Il a toujours des qualités. Il faut d'abord savoir sur quoi il n'est pas productif et le rencontrer. On se donne une stratégie avec lui. Est-ce que ça prend une formation spécifique ? Du compagnonnage dans l'entreprise ? Devrions-nous le réaffecter dans un autre poste ? Si après ça, il n'y a pas d'amélioration, c'est sûr qu'on va le remercier. Mais il y a du bon dans chaque individu. Et il faut, comme employeur, être capable d'aller le chercher.

Comment faire pour garder des employés à long terme ?

Ça prend un plan d'action sur papier. Qu'est-ce qu'on va faire cette année et dans les prochaines années pour garder notre noyau et faire en sorte qu'il soit indélogeable de chez nous ? Donc, on se fait un plan, on se fait une stratégie et on en discute entre les actionnaires de l'entreprise. Il faut que le plan colle aux ambitions et à la réalité de cette famille-là.

Qu'est-ce qui diffère entre un seul employé ou une grosse équipe dans la gestion des ressources humaines ?

Au point de vue légal, tu as les mêmes obligations que tu en aies un ou cinquante. Donc, comme personne responsable >

Attention aux dossiers de santé et sécurité !

Dans votre conférence au Porc Show, vous identifiez la sécurité en milieu de travail comme un indicateur d'une bonne gestion. Pourquoi ?

C'est un indicateur de performances de l'entreprise. Quand on est rendu à faire de la gestion en santé et sécurité, c'est que notre organisation du travail est déjà rodée. Quand on a une entreprise qui n'a presque pas eu de réclamations et qu'elles sont bien gérées, ça démontre le sérieux de capacité de gestion. Lorsque les dossiers de CSST, les performances agronomiques et les résultats technico-économiques de l'entreprise sont positifs, c'est un bon indicateur de performances. De plus, lorsqu'il y a des fusions, des acquisitions ou des achats d'entreprises, les dossiers de santé et sécurité au travail sont épluchés pour s'assurer d'une saine gestion à l'interne.

du personnel, tes obligations en ce qui concerne les normes du travail, tu dois les connaître. Donc, il n'y a pas de différences. Par contre, quand tu as beaucoup d'employés, c'est un accélérateur. Tu apprends beaucoup plus vite comme gestionnaire. Quand tu as deux employés qui sont là depuis plusieurs années, tes compétences en gestion de personnel, tu ne les développeras pas vite.

Que doit-on savoir avant de songer à l'embauche d'employés étrangers ?

Il faut avoir fait le tour du jardin localement parce qu'il faut être capable de démontrer à Services Canada qu'on est en pénurie. Ça, ça se fait par des affichages de postes. Dans notre tête, il faut être rendu prêt à travailler avec d'autres nationalités qui ont des cultures et une langue différentes. Il faut expliquer aux personnes présentes dans l'entreprise qu'ils ne viennent pas ici pour voler nos emplois. Ils viennent pour com-

pléter les emplois qu'on n'est pas capables de combler. Et quand c'est bien expliqué, il n'y a pas de réticence et les Québécois sont heureux de les voir arriver.

Dans votre conférence donnée au Rendez-vous avicole, vous comparez la gestion des ressources humaines avec la régie d'élevage. Quelle est la similitude ?

Je comparais surtout l'accueil. Quand on prépare l'arrivée d'un nouvel élevage, on prépare notre bâtiment. On met beaucoup de temps sur la propreté, la désinfection, la moulée, l'éclairage... Tout est à point. Quand on accueille un employé, est-ce qu'on a mis les mêmes efforts? Moi, je dis à mes employeurs: «Mettez autant de temps à l'accueil, l'entraînement, la supervision, la communication avec votre monde que vous en mettez pour préparer vos bâtisses, vos terres. Vous aurez du succès, vous ne croirez pas à ça!»

Si vous n'aviez qu'une seule recommandation à faire à des entrepreneurs agricoles quant à la gestion des ressources humaines, quelle serait-elle ?

Ce n'est pas compliqué: «Prends le temps d'être près, de jaser et d'écouter ton monde. Tu vas éviter un paquet de problèmes.» Mon objectif des 10 prochaines années, c'est de convaincre mes producteurs de se dégager du temps pour la gestion du personnel, dans les suivis, dans la stratégie de rétention. L'ingrédient ultime en gestion de personnel, c'est le temps. Après mes conseils, si l'employeur ne met pas plus de temps qu'avant, il n'y aura pas de miracle. 🚫

Marie-Josée Parent est agronome et journaliste. Elle couvre les productions laitière, bovine, avicole et porcine au *Bulletin des agriculteurs*.