



CAHRC
Canadian Agricultural
Human Resource Council



CCRHA
Conseil canadien pour
les ressources humaines
en agriculture

ÉTUDES DE CAS



ÉTUDE DE CAS n° 1 : Devenir un employeur de choix

Nortera, une grande entreprise de transformation de légumes comptant 13 exploitations et 3 000 employés, est devenu un employeur de choix tant au Canada qu'aux États-Unis. En 25 ans d'existence, cette entreprise a su relever les enjeux en créant une culture d'entreprise forte, ancrée par une équipe de direction solide, avec des valeurs stables et fondamentales et un engagement en faveur de la satisfaction, de la réussite et du bien-être des employés.

Un exemple notable de sa force est le programme STAY. En réponse à un roulement de 17 % enregistré dans l'un de leurs services, elle a mis en place un système de rétroaction sur les employés afin de s'attaquer à la racine de ce problème. Ce programme comprend une série d'entretiens avec les nouveaux employés et les employés de longue date, au cours desquels une rétroaction est recueillie sur l'expérience de l'employé. Il convient de préciser qu'il s'agit d'un processus différent de l'appréciation ou de l'évaluation du rendement. Les conversations sur la gestion du rendement ont lieu à un autre moment. L'entretien STAY est une conversation programmée, ouverte et bilatérale entre chaque employé et son superviseur. Pour les nouveaux employés, les entretiens ont lieu après 2 semaines, 6 semaines, 12 semaines et 16 semaines, et sont utilisés comme outil de

fidélisation des nouveaux employés.

L'entretien STAY comporte cinq questions :

1. Qu'est-ce qui vous plaît dans le fait de travailler ici?
2. Qu'avez-vous appris en travaillant ici?
3. Quand avez-vous pensé pour la dernière fois à nous quitter et qu'est-ce qui a provoqué cette pensée?
4. Pourquoi restez-vous ici?
5. Que puis-je faire pour améliorer votre expérience professionnelle?

Les résultats de ces entretiens sont enregistrés et servent de base à toutes sortes d'activités au sein de l'entreprise, notamment la création d'une zone extérieure non-fumeurs, l'organisation de réunions d'équipe à un moment différent de la journée (début ou fin de poste) et la fourniture de vestes et de tuques isothermiques en cas de températures froides. En particulier, le roulement a été réduit à 5 %.

Outre le programme STAY, Nortera a trouvé d'autres moyens créatifs d'écouter ses employés. Par exemple, les superviseurs sont encouragés à pratiquer une véritable « politique de la porte ouverte », où les dirigeants sont accessibles, et les employés sont encouragés à faire part de leurs préoccupations ou de leurs suggestions. De même, elle a mis en place un programme « arrêt-départ-continuité » dans



le cadre duquel les employés sont régulièrement interrogés sur ce qu'ils aimeraient qui soit arrêté, commencé et continué. Elle a également lancé un outil en ligne appelé Office Vibe, dans lequel les employés sont invités par courriel, toutes les deux semaines, à rendre compte de leurs relations avec leurs supérieurs, de leurs relations avec leurs collègues, de leur reconnaissance, de leur satisfaction, de leur développement personnel, de leur rôle d'ambassadeur, de leur alignement, de leur rétroaction et de leur bien-être. Les réponses sont anonymes, mais l'employé peut choisir de s'identifier. L'outil affiche un taux de participation étonnant de 66 %! Les avantages sont les suivants : les responsables reçoivent un aperçu de l'état d'esprit de leurs employés, les collègues peuvent envoyer de « bonnes vibrations » à leurs collègues et tous les employés ont la possibilité de se sentir écoutés. La clé du succès de ce programme réside dans le suivi des réponses et dans un effort sincère pour répondre aux préoccupations ou aux idées soulevées par le questionnaire. Ce suivi peut même être assuré directement par le directeur général!

Grâce à une communication ouverte avec ses employés et à la prise en compte de leurs commentaires, Nortera a créé une culture qui résiste aux pénuries de main-d'œuvre, qui est compétitive par rapport à d'autres industries où les salaires peuvent être plus élevés et qui a acquis la réputation d'être un employeur de choix. Ses employés parlent de l'entreprise avec une grande fierté, en épousant ses valeurs fondamentales, à savoir la durabilité environnementale et un mode de vie sain grâce à des régimes alimentaires à base de plantes.

En réfléchissant à leur capacité à répondre à des marchés du travail difficiles, un des dirigeants a noté que « la pénurie a peut-être nui à certaines entreprises, mais elle nous a rendus meilleurs... nous sommes devenus des penseurs axés sur les solutions parce que nous n'avions pas le choix ». Ce changement d'état d'esprit et de perspective a fait une grande différence dans la capacité de Nortera à retenir les travailleurs. Certains employés sont allés jusqu'à qualifier Nortera de milieu de travail

« mystique ». Qu'a-t-elle fait pour mériter cette réputation et devenir un employeur de choix? Le tableau 1 présente quelques exemples concrets de ses stratégies.

L'enseignement le plus important que l'on peut tirer de Nortera est que sa culture forte et positive n'est pas le fruit du hasard, mais qu'elle est le résultat de programmes et de pratiques intentionnels axés sur l'expérience des employés. Voici les principaux enseignements tirés de cette étude de cas :

- Faire preuve d'intentionnalité et réfléchir aux programmes ou aux pratiques qui mèneront à une culture positive;
- Examiner les données relatives au roulement des effectifs et comprendre pourquoi les gens partent;
- Solliciter l'avis des employés et apporter des changements sur la base de cet avis;
- Encourager et créer une culture de la fierté parmi les employés;
- Investir dans la communauté;
- Surembaucher pour faire face à l'absentéisme et prévenir l'épuisement professionnel;
- Faire preuve de souplesse dans les politiques et les pratiques – être prêt à apporter des changements pour satisfaire les employés;
- Ne pas sous-estimer l'importance des conditions de travail et investir dans leur amélioration;
- Examiner la pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie d'un point de vue différent – se concentrer sur la façon dont elle peut améliorer l'organisation et être axé sur la recherche de solutions.



Tableau 1. Exemples de programmes qui soutiennent la culture de Nortera

<p>Salaires</p> <ul style="list-style-type: none">• Elle reconnaît qu'il faut payer la main-d'œuvre générale presque autant que la main-d'œuvre qualifiée, mais elle reconnaît également qu'elle ne peut pas rivaliser avec les salaires de l'industrie automobile.• Elle se concentre sur la création d'un milieu de travail où les gens ont envie d'être.• Elle investit dans la création d'un système de rémunération transparent avec une forte équité salariale.
<p>Conditions de travail</p> <ul style="list-style-type: none">• Elle est axée sur des lieux de travail positifs, sûrs et ouverts à tous.• Elle investit dans des espaces de pause agréables comme l'amélioration des installations, l'asphaltage du stationnement, l'aménagement d'aires de pique-nique et la mise à disposition de solutions de rechange plus saines pour le déjeuner.• Elle investit dans des équipements automatisés afin d'améliorer l'expérience de ses employés, en particulier en ce qui concerne l'aspect physique du travail.
<p>Reconnaissance au moyen d'événements</p> <ul style="list-style-type: none">• Des événements fréquents, mais simples, tels que des barbecues et des fêtes de fin d'année pour soutenir la culture de la fierté ont lieu à Nortera.
<p>Dotation</p> <ul style="list-style-type: none">• Elle pratique la surembauche dans un ordre de 8 à 13 %; elle emploie plus de personnel que nécessaire pour prévenir l'épuisement professionnel et combler les lacunes en cas d'absentéisme.• Elle veille à ce que les pratiques de recrutement soient équitables et efficaces; elle pose des questions d'entretien judicieuses qui permettent de sélectionner des personnes qui correspondent à la culture unique et aux valeurs de l'organisation.
<p>Perfectionnement des employés</p> <ul style="list-style-type: none">• La formation et le perfectionnement à son propre rythme s'appuient sur une approche fondée sur les compétences.• Les employés ont la possibilité de passer rapidement d'un niveau à l'autre; les progrès sont reconnus par des augmentations de salaire.• Le programme lui a permis d'effectuer des formations croisées, ce qui s'est traduit par des gains d'efficacité. Par exemple, elle est maintenant en mesure de faire fonctionner chaque équipe avec 18 personnes contre 24 il y a 3 ans. L'argent économisé sert à augmenter les salaires!
<p>Elle encourage une culture de fierté et de soutien.</p> <ul style="list-style-type: none">• Conformément à sa valeur d'attention portée aux personnes, Nortera investit aussi discrètement et humblement dans la communauté, qu'il s'agisse de banques alimentaires, de camps d'enfants, d'écoles du centre-ville, pour n'en citer que quelques-uns, ce qui contribue à renforcer le sentiment de fierté parmi les employés.
<p>Entente de travail réactif</p> <ul style="list-style-type: none">• La flexibilité par nécessité! En réponse à la demande des employés, elle a développé des politiques et des pratiques flexibles et innovantes, car « elle n'a pas le choix si elle veut attirer et retenir les talents ».• Exemple : Un chantier qui avait des difficultés à recruter des ouvriers qualifiés le week-end a embauché deux ouvriers qui travaillent uniquement le week-end (deux séries de 12 heures pour lesquelles ils sont payés à temps et demi). Ces postes sont désormais attrayants pour certaines personnes qui peuvent obtenir 36 heures de salaire en deux jours.



Principaux enseignements de cette étude de cas

- Les employeurs comme Nortera qui ont réussi à attirer et à retenir les travailleurs ont reconnu que la pénurie ou la crise de la main-d'œuvre a été l'élément déclencheur du changement et ont compris que des pratiques innovantes étaient nécessaires pour devenir un employeur de choix. Parmi les exemples de ces pratiques innovantes, citons l'investissement dans des lieux de travail inclusifs, des horaires plus flexibles, des zones de pause agréables, des déjeuners, des fêtes de fin d'année, des aires de pique-nique ou de déjeuner, des programmes de reconnaissance, des programmes d'orientation, etc.
- Soyez attentif à l'importance de l'équité, car elle est très importante pour motiver vos employés. Les employés peuvent être motivés par trois types d'équité. Premièrement, ils peuvent être motivés par l'équité distributive, ce qui signifie qu'ils ont le sentiment d'être rémunérés de manière équitable par rapport aux autres. Deuxièmement, ils peuvent être motivés par l'équité d'interaction, ce qui signifie qu'ils ont le sentiment d'être traités avec respect. Le type d'équité le plus important en matière de motivation est l'équité procédurale. Les employés ont-ils le sentiment que la FAÇON dont les décisions sont prises est équitable? Ce n'est pas le résultat de la décision qui est important, mais les procédures utilisées au moment de la prise de décisions. Il importe de se demander si chaque décision est prise selon une procédure représentative de la manière dont les employés souhaiteraient qu'une décision soit prise. L'une des façons de vous assurer que vous utilisez cette stratégie comme guide est de donner la parole aux employés dans vos processus. Un autre moyen de garantir l'équité

procédurale est d'appliquer la même procédure lors de la prise d'une décision, de manière cohérente, à tous les employés. Par ailleurs, il faut veiller à ce que les employés se sentent à l'aise lorsqu'ils ne pensent pas qu'une décision est juste, sans craindre d'être jugés ou punis par leur responsable. Enfin, il convient d'être transparent et de communiquer la manière dont les décisions sont prises, afin que les employés puissent constater que le processus est équitable. L'équité procédurale est extrêmement importante pour avoir des employés motivés, et Nortera a excellé à cet égard!

- Nortera a clairement démontré que le leadership participatif (qui consiste à faire participer les employés à la prise de décision et à leur demander leur avis) peut être très efficace! Toutefois, il ne faut pas oublier qu'il faut modifier son style de leadership en fonction de nombreux facteurs. Des personnes différentes sont motivées par des styles de leadership différents, et des situations différentes requièrent des styles de leadership différents. Il n'existe pas de meilleur style de





leadership. Les dirigeants peuvent être directifs (ils se contentent de dire à leurs employés ce qu'ils doivent faire), participatifs (ils font participer leurs employés à la prise de décision et sollicitent leur avis), encourageants ou aidants (ils fournissent des ressources, un soutien et une rétroaction) ou orientés vers la réalisation (ils se concentrent sur la définition et la réalisation d'objectifs). Le choix du style le plus approprié dépend de la personne qui est dirigée et de ce qui la motive, de son poste, des points forts du dirigeant, ainsi que de la culture, de la structure et de la stratégie de l'entreprise. Quel est le meilleur style de leadership? Cela dépend! Le style participatif a très bien fonctionné pour Nortera!

- Les employeurs, comme Nortera, qui ont réussi à attirer et à retenir leurs employés passent du temps à les écouter. Si les employés sentent qu'ils ont leur mot à dire, ils seront plus motivés. Ils sollicitent des commentaires, des critiques et des suggestions d'amélioration, puis proposent des changements au milieu de travail pour répondre aux préoccupations, ou expliquent pourquoi les changements ne sont pas possibles.
- Les employés peuvent s'engager de différentes manières, et Nortera a créé un engagement affectif important chez ses employés (ce qui signifie qu'ils restent parce qu'ils le veulent et parce qu'ils ont un sentiment positif à l'égard de l'entreprise). Une autre possibilité, non souhaitée, est d'avoir des employés qui ont un engagement continu, ce qui signifie qu'ils resteront parce qu'ils y sont obligés (peut-être n'ont-ils pas d'autre possibilité à saisir), ou ils peuvent rester parce qu'ils ont un engagement normatif, ce qui signifie qu'ils restent parce qu'ils sentent qu'ils doivent rester. Nous ne voulons pas que les employés aient un engagement normatif ou de continuité. Toutes les pratiques et initiatives intentionnelles de Nortera visant à développer une culture

d'entreprise positive se sont traduites par un engagement affectif et une fierté élevée de la part de ses employés.

- Comme Nortera, effectuez des « arrêter-commencer-continuer » avec vos employés. Il importe pour le gestionnaire de demander aux employés ce qu'il peut arrêter, commencer et continuer de faire pour améliorer leur travail. Le simple fait de leur demander leur avis accroît leur motivation et conduit souvent à des conversations sur des points qui peuvent facilement être améliorés. Il est également possible d'inverser l'exercice et d'utiliser le modèle « arrêter-commencer-continuer » dans le sens des employés. L'occasion est ainsi utilisée pour dire aux employés ce qu'ils pourraient arrêter de faire, commencer à faire et continuer à faire. Cela a bien fonctionné pour Nortera, qui a décidé de donner la parole à ses employés pour ainsi accroître la motivation et l'engagement!





ÉTUDE DE CAS n° 2 : Création d'une culture de la communauté

La crise de l'emploi à laquelle est confrontée l'industrie agroalimentaire est peut-être non seulement le plus grand enjeu de l'industrie, mais n'est pas près de disparaître. Les activités de cette industrie sont réputées pour leurs conditions de travail difficiles, ce qui rend la tâche ardue lorsqu'il s'agit d'attirer et de fidéliser les travailleurs. Une enquête récente menée auprès des entreprises de l'industrie a révélé que le taux de maintien en fonction est le plus mauvais au cours des premières semaines d'emploi. Selon cette étude, le taux de maintien en fonction des employés débutants est de 50 % au cours du premier mois d'emploi et le roulement moyen est de 25 % au-delà du premier mois. L'étude montre également que 67 % des employeurs déclarent perdre des employés débutants parce que l'emploi ne correspond pas à leurs attentes en matière de conditions de travail. Les employés sont en grande partie perdus au profit d'autres industries telles que la restauration rapide, où les employés perçoivent le même salaire, mais bénéficient de meilleures conditions de travail. Compte tenu de l'augmentation du salaire

minimum, du fait que les personnes présentes sur le marché du travail ont d'autres possibilités d'emploi et que les marges de manœuvre pour offrir des salaires plus élevés dans cette industrie sont limitées, les employeurs ne peuvent pas attirer les travailleurs sur la base de la rémunération. En fait, 65 % des employeurs ont déclaré qu'ils perdaient des employés débutants parce qu'ils trouvaient un meilleur salaire ailleurs. Si les organisations du secteur veulent attirer et retenir les travailleurs, elles doivent faire des investissements considérables et intentionnels pour devenir des **employeurs de choix**, ce qui signifie que les employeurs doivent créer des exploitations où les gens veulent travailler. Cela est d'autant plus important que le bouche-à-oreille et les recommandations des employés actuels sont de loin les méthodes de recrutement les plus courantes. Il est donc d'autant plus important d'investir dans des pratiques visant à améliorer la culture en milieu de travail afin de devenir un employeur de choix.

Dans une étude récente, les répondants de



étrangers temporaires et les communautés locales. Toutes ces initiatives créent un sentiment de communauté parmi les employés, ce qui conduit à un engagement et à une participation accrue.

Outre le fait d'être un partenaire communautaire solide, il existe de nombreux exemples d'organisations qui s'efforcent délibérément de créer une culture de la communauté en milieu de travail.

- En ce qui concerne l'intégration des nouveaux employés, en particulier des travailleurs étrangers temporaires, certains employeurs consacrent beaucoup de temps à l'orientation des nouveaux employés et à leur faire connaître tout ce qui est disponible au sein de la communauté. La plupart des employeurs ont également recours à l'observation au poste de travail et veillent à ce que le nouveau travailleur passe du temps avec le responsable direct ou le superviseur.
- Pour fidéliser leurs employés, plusieurs organisations prennent régulièrement contact avec eux et les écoutent pour savoir ce qu'ils peuvent faire pour s'améliorer. Il peut s'agir d'un programme officiel prévoyant des intervalles réguliers entre les entretiens pour les nouveaux employés (par exemple, après une semaine, deux semaines, un mois, deux mois, etc.) ou d'un programme plus officieux pour les travailleurs de longue date. En fait, 55 % des employeurs prennent régulièrement des nouvelles de leurs employés débutants et 58 % de leurs employés qualifiés. Ils demandent à leurs employés de leur faire part de leurs commentaires, de leurs préoccupations et de leurs suggestions d'amélioration, puis proposent des changements au milieu de travail ou expliquent pourquoi les changements ne sont pas possibles.
- Une étude récente a également montré que la plupart des entreprises investissent dans le maintien de l'engagement de

leurs employés au moyen d'événements sociaux, de possibilités de formation et de perfectionnement, de primes financières et de petites initiatives amusantes visant à créer une culture de la famille et de l'inclusion en milieu de travail. Parmi ces initiatives, citons les concours, les prix, les tirages au sort et les camions de cuisine de rue, les initiatives communautaires (par exemple, les défilés, les festivals culturels) et les commandes d'aliments à prix réduit.

- Les employeurs de choix font tout leur possible pour créer une culture de communauté pour leurs travailleurs étrangers temporaires, à la fois entre eux, et entre eux et les travailleurs canadiens.

Principaux enseignements de cette étude de cas

- Les conditions de travail jouent un rôle majeur dans la difficulté à attirer et à fidéliser les travailleurs. En contrepartie de conditions de travail difficiles, les entreprises doivent investir davantage dans des pratiques visant à attirer et à fidéliser leurs travailleurs. Pour ces exploitations, des programmes intentionnels visant à améliorer la culture en milieu de travail sont essentiels pour réduire le roulement.
- Étant donné d'une part que la plupart des travailleurs débutants démissionnent parce que l'emploi n'est pas celui auquel ils s'attendaient (c'est-à-dire les conditions de travail) et que, d'autre part, cette rotation est plus susceptible de se produire au cours du premier mois, il est très important que les organisations veillent à fournir un aperçu réaliste du poste. Un aperçu réaliste du poste est un processus par lequel les employés potentiels reçoivent une description réaliste des conditions de



travail afin que ces nouveaux employés aient des attentes appropriées. Certaines organisations préparent même des vidéos et amènent l'employé dans son milieu de travail avant de l'embaucher, afin de rendre la situation aussi réaliste que possible.

- Les organisations qui réussissent à fidéliser les travailleurs vivent selon leurs valeurs organisationnelles. Il faut prendre le temps de déterminer les valeurs qui doivent guider son activité. Il faut également faire preuve de prudence et réfléchir à ses priorités. Ces priorités, par exemple direction, stratégie d'entreprise, politiques d'emploi, doivent ensuite être communiquées à toutes les parties de l'organisation.
- Comprendre que la culture est importante! La culture donne le ton sur la manière dont les gens se traitent les uns les autres et indique par conséquent aux employés potentiels ce qui est valorisé au sein de l'organisation. La culture peut encourager les employés à chercher à obtenir un emploi au sein de l'entreprise ou au contraire les en décourager.
- Contrôler et évaluer la culture. Pour que la culture soit un succès, elle doit représenter plus qu'une plaque sur un mur ou des mots prononcés par des dirigeants. Les organisations devraient évaluer en permanence leur culture d'entreprise pour s'assurer qu'elle est conforme aux intentions fixées par la direction générale. Des vérifications régulières de la culture d'entreprise, dans le cadre desquelles les employés donnent leur avis sur leur expérience au sein de l'exploitation, aideront les dirigeants à s'assurer que leur vision collective est sur la bonne voie.
- Les employeurs de choix investissent dans de petites initiatives amusantes pour créer une culture de la famille et de l'inclusion en

milieu de travail. Les concours, les prix, les tirages au sort, les camions de cuisine de rue, les initiatives communautaires (défilés, sports, etc.) et les festivals culturels sont autant d'exemples de ces initiatives.

- Investir dans la communauté peut susciter des sentiments d'engagement affectif, ce qui signifie que les employés sont plus susceptibles de rester parce qu'ils ont une perception positive de leur milieu de travail et qu'ils sont fiers de leur organisation.
- Les employeurs qui ont réussi à attirer et à retenir leurs employés passent du temps à les écouter. Si les employés sentent qu'ils ont leur mot à dire, ils seront plus motivés. Ils sollicitent des commentaires, des critiques et des suggestions d'amélioration, puis proposent des changements au milieu de travail pour répondre aux préoccupations, ou expliquent pourquoi les changements ne sont pas possibles.





ÉTUDE DE CAS n° 3 : Équité, diversité et inclusion : Sous l'angle des travailleurs étrangers temporaires



Une étude récente a montré que 67 % des employeurs interrogés estiment qu'il est « très difficile » de recruter des employés canadiens. En outre, les personnes interrogées ont indiqué un taux moyen de roulement volontaire des employés canadiens de 10 % au cours des six derniers mois, certains faisant état de taux allant jusqu'à 45 %. De nombreuses entreprises se sont tournées vers le recrutement de travailleurs étrangers temporaires pour faire face aux enjeux de la main-d'œuvre.

Dans cette étude de cas, nous examinons les méthodes utilisées par les employeurs pour retenir, motiver et engager les travailleurs étrangers temporaires. Nombre de ces efforts sont de nature stratégique; ils visent à devenir un employeur de choix. Ce qui rend toutes ces initiatives vraiment remarquables, c'est qu'il s'agit d'efforts intentionnels visant à améliorer l'équité, la diversité et l'inclusion au sein de la main-d'œuvre canadienne. Ces organisations ont travaillé dur pour faire de leur milieu de travail un endroit inclusif, où les travailleurs étrangers temporaires et les travailleurs canadiens sont traités sur un pied d'égalité, tout en reconnaissant et en célébrant les différences culturelles.

Il existe des exemples passionnants d'entreprises qui se surpassent pour attirer et retenir les employés arrivant au Canada au moyen du programme des travailleurs étrangers temporaires, à la fois par des pratiques intentionnelles qui intègrent les employés et améliorent leur expérience globale au Canada et par d'autres pratiques qui soutiennent les voies d'accès à l'immigration. Voici quelques exemples notables :

- Dépasser les exigences en matière de recherche et de fourniture de logements. Certains organismes offrent aux travailleurs étrangers temporaires la possibilité de choisir le type de logement qui leur convient le mieux (par exemple, appartements, grandes maisons familiales, etc.). Une autre organisation a rénové une maison de retraite afin que les travailleurs puissent rester ensemble et former leur propre environnement communautaire.
- Promouvoir intentionnellement les valeurs d'inclusion en milieu de travail afin de s'assurer que les travailleurs étrangers temporaires sont considérés comme une



extension de leur famille professionnelle et qu'ils traitent tous les employés, canadiens et étrangers, selon les mêmes normes et pratiques de travail.

- Envoyer des responsables dans les pays d'accueil pour recruter et sélectionner les travailleurs étrangers temporaires afin de s'assurer qu'ils correspondent aux besoins de l'organisation et à la culture en milieu de travail.
- Créer un environnement qui célèbre les différences et les traditions culturelles au moyen d'événements et d'initiatives en milieu de travail et dans la communauté (par exemple, des camions de nourriture, des épiceries ethniques et des festivals du patrimoine culturel).
- Investir dans un processus d'intégration complet au cours duquel les nouveaux employés apprennent à connaître l'entreprise ainsi que leur communauté locale et le Canada. En outre, il existe des mesures relativement modestes qui contribuent à l'intégration des nouveaux employés. Par exemple, certaines exploitations fournissent des meubles pour les nouveaux logements, des options de covoiturage pour se rendre au travail, une aide pour naviguer dans le processus d'obtention du permis de conduire ainsi qu'une assistance pour obtenir un numéro d'assurance sociale, une carte de santé et pour l'utilisation des services bancaires canadiens. La Western Agriculture Labour Initiative (WALI) est un exemple remarquable de la manière dont on peut soutenir l'adaptation des travailleurs étrangers temporaires au Canada. La WALI est en train de mettre au point une initiative pilote unique d'accueil des travailleurs étrangers temporaires mexicains dans le cadre de laquelle elle propose une formation dans le pays d'accueil sur ce qui attend

ces travailleurs étrangers à leur arrivée au Canada. Il s'agit de réduire les attentes non satisfaites des travailleurs étrangers temporaires et de faciliter la transition vers leur travail au Canada. Les efforts déployés pour s'assurer que les attentes des travailleurs sont claires et conformes aux normes d'emploi aideront les employés à s'adapter et à rester satisfaits. Non seulement cela facilitera la transition vers le travail, mais cela garantira que le nouveau travailleur dispose de tout ce dont il a besoin pour réussir dans son rôle.

- Certains organismes reconnaissent que les travailleurs étrangers temporaires peuvent devenir une source importante de main-d'œuvre à la fin de leur contrat et offrent un soutien pour les voies d'immigration (par exemple, un soutien pour le logement, des possibilités d'emploi pour les membres de la famille et de l'aide pour remplir les documents d'immigration et naviguer dans le processus). La création d'une culture inclusive qui célèbre l'équité et la diversité augmentera la probabilité que les travailleurs étrangers temporaires veuillent rester au sein de votre organisation s'ils obtiennent leur résidence permanente.

En résumé, la création d'une culture accueillante et inclusive est un investissement judicieux. Lorsque les employés qui arrivent au Canada en tant que travailleurs étrangers ont le sentiment de faire partie de la famille professionnelle grâce au soutien de la vie et de la famille et à la célébration de la culture, tout le monde y gagne.

Principaux enseignements de cette étude de cas.

- Les employeurs de choix font tout leur possible pour créer une culture de



communauté pour leurs travailleurs étrangers temporaires, à la fois entre eux, et entre eux et les travailleurs canadiens.

- Instaurez une culture positive et inclusive en milieu de travail, qui englobe tous les employés, tant pour les travailleurs canadiens que pour les travailleurs étrangers temporaires. En tant qu'employeurs au Canada, nous avons la possibilité de tirer parti de la diversité de ce pays. Pour profiter de cet avantage, les entreprises doivent s'assurer qu'elles sont des lieux accueillants pour tous les employés et qu'elles valorisent les contributions les plus diverses.
- Traitez tous les employés, canadiens et travailleurs étrangers temporaires, de manière équitable et avec respect. La façon dont vos employés canadiens perçoivent la manière dont vous traitez vos travailleurs étrangers temporaires augmentera leur propre motivation. Traiter tout le monde de manière cohérente et équitable améliorera la culture d'inclusion en milieu de travail et augmentera la motivation de tous les employés.
- Soulignez intentionnellement les différences culturelles entre tous vos employés, par exemple en organisant des événements sociaux ou en faisant appel à des camions de nourriture.
- Faites preuve de créativité pour aider vos travailleurs étrangers temporaires à passer au statut de résident permanent (s'il s'agit d'une orientation stratégique pour votre entreprise). Tout en veillant à respecter l'ensemble des réglementations, réfléchissez de manière créative à la façon dont vous pouvez soutenir leur parcours vers l'immigration.
- Consacrez des ressources au sein de votre organisation pour trouver et attirer les bons travailleurs étrangers temporaires

et les soutenir tout au long du processus d'intégration et pendant leur séjour au Canada. Un petit investissement peut contribuer grandement à leur bien-être et à leur sentiment d'intégration, et c'est la bonne chose à faire.

- Investissez du temps dans l'intégration de vos travailleurs étrangers temporaires. Il importe en effet d'établir un plan et une liste de vérification des éléments à inclure tout au long du processus d'intégration. Le cas échéant, mettez vos travailleurs étrangers temporaires en relation avec un mentor au sein de votre entreprise. Veillez à ce que ce mentor soit une personne que vous appréciez en tant qu'employé, car il est fort probable que ce nouveau travailleur étranger temporaire adopte les comportements de son mentor. En outre, l'investissement dans l'intégration augmente l'efficacité personnelle, c'est-à-dire la conviction d'un travailleur qu'il est capable de faire son travail. Le sentiment d'auto-efficacité est différent de l'estime de soi, qui est une croyance globale sur soi-même. L'auto-efficacité est propre à l'emploi et prédit le rendement et la productivité au travail.





ÉTUDE DE CAS n° 4 : Difficultés à attirer et à retenir les travailleurs canadiens

Il existe de nombreuses preuves des problèmes de main-d'œuvre dans l'industrie agricole canadienne et dans les industries de la fabrication et de la transformation d'aliments et de boissons. Le CCRHA a récemment financé une étude qui comprenait à la fois des entretiens et des groupes de discussion, ainsi qu'une enquête quantitative, afin de comprendre le roulement. Dans l'ensemble, les répondants ont indiqué un taux moyen de roulement volontaire de 10 % au cours des six derniers mois, certains faisant état de taux allant jusqu'à 45 %. Le roulement involontaire se situe entre 1 % et 5 %, ce qui donne un roulement global compris entre 8 % et 15 % parmi les répondants, avec quelques valeurs aberrantes atteignant un roulement global de 25 %. Dans le créneau des employés débutants et qualifiés, 67 % indiquent qu'il est très difficile de recruter des employés canadiens. En ce qui concerne le recrutement des employés de niveau débutant, le taux de maintien en fonction déclaré est de 50 % des employés embauchés au cours de leur premier mois d'emploi et le roulement moyen est de 25 % au-delà du premier mois. Parmi les personnes interrogées,

58 % se sont déclarées « préoccupées » ou « très préoccupées » par le roulement du personnel. Ces résultats sont très différents de ceux obtenus pour les employés qualifiés, pour lesquels les répondants ont fait état d'un taux de roulement très faible, perdant en moyenne près de 0 % au cours du premier mois, et entre 0 et 25 % par la suite et, 16 % n'étaient « pas du tout préoccupés » par le roulement, 29 % étaient « plutôt préoccupés », 29 % étaient « préoccupés » et 26 % étaient « très préoccupés ».

Les entretiens et les groupes de discussion ont permis de mettre en lumière les causes du roulement du personnel et les mesures stratégiques prises par les employeurs novateurs pour conserver leurs employés. Les pénuries de main-d'œuvre et les enjeux à relever étaient évidents et constants dans les industries de l'agriculture, de la transformation de la viande et de la transformation d'aliments et de boissons. Toutefois, les entretiens et les groupes de discussion ont montré que les causes étaient différentes. Dans les industries de l'agriculture primaire et de la transformation de la viande, les



conditions de travail difficiles semblent jouer le rôle le plus déterminant dans l'attraction et la fidélisation des employés, ce qui n'est pas nécessairement le cas dans les industries de la transformation et de la fabrication d'aliments et de boissons, qui sont confrontées au même marché du travail concurrentiel que d'autres industries. Lorsque les conditions de travail jouent un rôle majeur dans la difficulté à attirer et à retenir les travailleurs, ces entreprises doivent compenser en investissant davantage dans des pratiques visant à attirer et à fidéliser leurs travailleurs. Pour ces exploitations, des programmes intentionnels visant à améliorer la culture en milieu de travail sont essentiels pour réduire les roulements. Parmi les exemples de ces pratiques innovantes, citons l'investissement dans des lieux de travail inclusifs, des horaires plus flexibles, des aires de pause agréables, des déjeuners, des fêtes de fin d'année, des aires de pique-nique ou de déjeuner, des programmes de reconnaissance et des programmes d'orientation. Étant donné que l'étude a montré que, pour les employés débutants et qualifiés, le bouche-à-oreille et les recommandations des employés actuels sont de loin les méthodes de recrutement les plus populaires, ce type d'initiatives se révèle donc très utile.

L'étude a montré que les conditions de travail jouent un rôle majeur dans la difficulté à attirer et à fidéliser les travailleurs. Plus précisément, l'étude a montré que 67 % des employeurs déclarent qu'ils perdent des employés débutants parce que l'emploi ne correspond pas à ce qu'ils attendaient en matière de conditions de travail. En outre, les entretiens et les groupes de discussion ont pour la plupart suggéré que les organisations perdent des travailleurs au profit d'autres industries (par exemple, la restauration rapide) où ils peuvent recevoir le même salaire tout en bénéficiant de meilleures conditions de travail. L'enquête le confirme : 65 % des employeurs déclarent perdre des employés débutants parce qu'ils trouvent un meilleur salaire ailleurs. Compte tenu de l'augmentation du salaire minimum, du fait que la main-d'œuvre peut travailler dans des entreprises

telles qu'Amazon, Starbucks ou McDonald's et que les marges sont limitées pour offrir des salaires plus élevés dans cette industrie, les employeurs ne peuvent pas attirer les travailleurs sur la base du salaire. Il est donc d'autant plus important d'investir dans des pratiques visant à améliorer la culture en milieu de travail pour compenser. Certaines entreprises investissent dans de petites initiatives amusantes pour créer une culture de la communauté et de l'inclusion en milieu de travail. Parmi ces initiatives, on peut citer les concours, les tirages au sort, les camions de cuisine de rue, les initiatives communautaires (par exemple, les défilés, les sports), les commandes d'aliments et les festivals culturels.

Ce qui ressort clairement des entretiens et des groupes de discussion, c'est que les employeurs qui ont réussi à attirer et à retenir leurs travailleurs ont fait des efforts considérables pour investir dans des pratiques visant à renforcer la culture au sein de leur milieu de travail. Par exemple, ils ont investi de manière importante dans l'intégration de leurs employés. Plus précisément, plusieurs exemples ont été donnés d'employeurs qui consacrent du temps à interviewer leurs employés ou à prendre de leurs nouvelles à plusieurs reprises après l'embauche initiale (après une semaine, deux semaines, un mois, etc.) pour s'assurer de leur satisfaction et pour vérifier les domaines susceptibles d'être améliorés. Ces employeurs ont ainsi pu réduire considérablement leur roulement. Le plus grand enjeu en matière de fidélisation se situe au cours du premier mois environ. Si les employeurs parviennent à franchir ce cap, ils ont toutes les chances de conserver l'employé. Les entretiens et les groupes de discussion ont montré que le plus grand enjeu en matière de fidélisation se situe au cours du premier mois environ. L'enquête a montré que le taux de maintien en fonction des employés débutants est de 50 % au cours du premier mois d'emploi et que le roulement moyen au-delà du premier mois est de 25 %. Il est intéressant de noter que l'enquête révèle une moyenne de près de 0 % au cours du premier mois, et de 0 à 25 % par la suite pour les



employés qualifiés. Du point de vue de l'intégration, l'étude a montré que, pour les employés qualifiés et débutants, la plupart des employeurs ont recours à l'observation au poste de travail et au temps passé avec le responsable ou le superviseur.

En outre, les employeurs qui ont réussi à attirer et à retenir leurs employés passent du temps à les écouter. Ils sollicitent des commentaires, des critiques et des suggestions d'amélioration, puis proposent des changements au milieu de travail pour répondre aux préoccupations, ou expliquent pourquoi les changements ne sont pas possibles. L'étude qualitative a également montré que les employeurs qui ont réussi à attirer et à fidéliser leurs employés passent du temps à les écouter. Lors des entretiens et des groupes de discussion, plusieurs exemples ont été donnés d'employeurs qui consacrent du temps à interviewer leurs employés ou à prendre de leurs nouvelles à plusieurs reprises après l'embauche initiale (après une semaine, deux semaines, un mois, etc.) pour s'assurer de leur satisfaction et pour vérifier les domaines susceptibles d'être améliorés. L'enquête le confirme : 55 % des employeurs prennent régulièrement des nouvelles de leurs employés débutants et 58 % de leurs employés qualifiés.

Il ressort notamment des entretiens et des groupes de discussion que les employeurs qui ont réussi à attirer et à retenir les travailleurs ont reconnu que la pénurie et la crise de la main-d'œuvre ont été à l'origine du changement et qu'ils ont compris que des pratiques novatrices étaient nécessaires pour devenir un employeur de choix. Ils se sont efforcés d'attirer et de retenir les travailleurs, ce qui s'est traduit par une baisse du roulement.

Principaux enseignements de cette étude de cas

- Investissez du temps dans l'intégration des nouveaux employés. Il importe en effet d'établir un plan et une liste de vérification

des éléments à inclure tout au long du processus d'intégration. Le cas échéant, mettez votre nouvel employé en contact avec un mentor au sein de votre entreprise. Il faut veiller à ce que ce mentor soit une personne appréciée en tant qu'employé, car il est fort probable que ce nouvel employé adopte les comportements de son mentor.

- Organisez régulièrement des entretiens ou des visites de contrôle avec les nouveaux employés (peut-être après la première semaine, puis toutes les deux semaines pendant quelques mois). Essayez de comprendre ce qu'ils aiment et ce qu'ils n'aiment pas dans leur travail et apportez des changements si nécessaire pour réduire le roulement. Créez une culture d'entreprise dans laquelle les nouveaux employés sentent qu'ils peuvent s'exprimer s'ils ne sont pas satisfaits de quelque chose et peuvent faire part de leurs préoccupations.
- Donnez un aperçu réaliste du poste lorsque les nouveaux employés sont embauchés afin de ne pas avoir d'attentes non satisfaites. Lors du processus de sélection, ou même au début de la relation de travail, faire preuve d'ouverture et de transparence en ce qui concerne les exigences du poste (les bons et les mauvais côtés!). Si les employés savent dans quoi ils s'engagent, cela réduira le roulement et augmentera la motivation!
- N'oubliez pas que les nouveaux employés peuvent s'engager de différentes manières. Ils peuvent avoir un engagement de continuité, ce qui signifie qu'ils resteront parce qu'ils y sont obligés (peut-être qu'ils n'ont pas d'autre possibilité à saisir), ou ils peuvent rester parce qu'ils ont un engagement normatif, ce qui signifie



qu'ils restent parce qu'ils pensent qu'ils doivent rester. Nous ne voulons pas que les employés aient un engagement normatif ou de continuité. Nous voulons des employés qui s'engagent sur le plan affectif, c'est-à-dire qui restent parce qu'ils le souhaitent et parce qu'ils ont un sentiment positif à l'égard de l'organisation. Un programme d'intégration solide avec un mentor, un aperçu réaliste du poste et du temps consacré à la socialisation dans l'entreprise se traduiront par un engagement affectif plus élevé!

- Il faut comprendre que la culture est importante! La culture donne le ton sur la manière dont les gens se traitent les uns les autres et indique par conséquent aux employés potentiels ce qui est valorisé au sein de l'organisation. La culture peut encourager les employés à chercher à obtenir un emploi au sein de l'entreprise ou au contraire les en décourager. Décidez

des valeurs qui doivent guider l'activité. Faites preuve de prudence et réfléchissez à vos priorités. Ces priorités, par exemple direction, stratégie d'entreprise, politiques d'emploi, doivent ensuite être communiquées à toutes les parties de l'organisation. Veillez à ce que le ton de l'organisation soit adopté depuis le sommet de la hiérarchie. Les dirigeants doivent « passer à l'acte ». La culture est déterminée au plus haut niveau, à la fois par la déclaration sur la vision et la stratégie et par le comportement de la haute direction. Les dirigeants doivent représenter les valeurs culturelles qu'ils espèrent mettre en place.

- Investissez dans le recrutement des bonnes personnes, dans un programme d'intégration adapté et dans des initiatives visant à intéresser et à fidéliser vos employés!





CAHRC
Canadian Agricultural
Human Resource Council



CCRHA
Conseil canadien pour
les ressources humaines
en agriculture

ÉTUDES DE CAS