



RECOMMANDATIONS ET OUTILS PROPRES AU SECTEUR



Recommandations pour créer une culture positive en milieu de travail



Choses à faire

- **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.

- **Décider des valeurs qui doivent guider l'activité.** 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.

- **Veiller 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.

- **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.
- **Instaurer une culture qui englobe tous les employés.** En tant qu'employeurs au Canada, nous avons la possibilité de tirer parti de la diversité de ce pays. Pour tirer parti de ces avantages, les entreprises doivent veiller à ce qu'il existe des lieux accueillant tous les employés et valorisant les contributions les plus diverses.



X Choses à ne pas faire

- **Mettre en place une culture et l'oublier.** Une culture statique ne tient pas compte de la rapidité avec laquelle les entreprises et le monde évoluent. Il faut donc s'assurer de réévaluer en permanence les priorités relatives à la culture de l'entreprise et d'élaborer délibérément des stratégies pour communiquer la vision à l'entourage.
- **Ne pas aligner les politiques de ressources humaines à sa culture d'entreprise.** Tous les efforts déployés pour soutenir et guider les collaborateurs doivent être ancrés dans la culture d'entreprise. Par exemple, il est important que la vision de la culture de l'entreprise détermine la manière dont les nouveaux employés sont orientés dans l'organisation. Les employés, nouveaux et anciens, doivent comprendre que la culture de l'entreprise est un guide pour les priorités de l'exploitation.
- **Laisser la culture de l'entreprise évoluer au hasard.** La culture doit évoluer à la suite d'un processus minutieux de définition des priorités, de planification et de fixation des objectifs. Une culture d'entreprise laissée à elle-même risque de se transformer en une culture non souhaitée, ou pire, de disparaître!
- **Oublier l'intégration des employés.** La meilleure façon d'aider les employés à réussir leur transition dans l'entreprise est de les intégrer de manière délibérée et ciblée, dans le respect de la culture de l'entreprise. C'est l'occasion de veiller à ce que les attentes des employés soient fixées de manière appropriée et de faire participer les employés aux valeurs de l'entreprise.
- **Travailler en silos!** Afin de mettre en commun les valeurs culturelles, les employés doivent être encouragés à collaborer et à travailler avec d'autres services. Le fait d'être en contact avec des personnes de l'ensemble de l'entreprise favorise la diffusion de la culture.





Recommandations pour être un leader efficace



Choses à faire

- **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!
- **Reconnaître que dans certaines situations, les travailleurs seront plus motivés par une direction visionnaire et charismatique, alors** que dans d'autres situations, les travailleurs seront plus motivés par une direction transactionnelle, quelqu'un qui fournit des attentes claires et des commentaires sur le rendement.
- **Prendre le temps de comprendre quel style de leadership fonctionne le mieux pour quels employés.** Discuter avec les employés et leur demander ce qui les motive afin de comprendre quel style de leadership serait le plus efficace pour eux.
- **Réfléchir à la situation pour comprendre comment elle a une incidence sur le style de leadership qui doit être utilisé dans une situation donnée.** Y a-t-il une urgence, ou une erreur serait-elle très coûteuse? Dans ce cas, il est probable que le style de leadership directif doive être utilisé. La culture de l'entreprise est-elle très ouverte et les employés sont-ils habilités à prendre des décisions? Dans ce cas, le style de leadership participatif pourrait être le plus efficace.
- Réfléchir à la manière dont la stratégie de l'entreprise influencera le style de leadership



qui doit être utilisé. Par exemple, le style de leadership le plus efficace sera différent dans une entreprise dont la stratégie est axée sur les faibles coûts, auquel cas le style directif ou axé sur les résultats serait probablement utilisé, et dans une entreprise qui se concentre sur le service à la clientèle, où le style directif ne serait probablement pas utilisé.

- **Réfléchir à la manière dont la structure de l'entreprise influencera le style de leadership qui doit être utilisé.** Par exemple, plus l'organisation est grande, plus il est difficile d'utiliser le style participatif. Le nombre de niveaux et la bureaucratie de l'entreprise influencent également le style de leadership le plus efficace (par exemple, plus il y a de niveaux et de bureaucratie, plus le style directif est susceptible d'être le plus efficace).

X Choses à ne pas faire

- **Utiliser le même style de leadership dans toutes les situations.**
- **Croire que le style de leadership que l'on préfère est le même que celui qui motive chacun de ses employés.**
- **Utiliser le style directif et se contenter de dire à ses employés ce qu'ils doivent faire** alors que l'on pense qu'ils aiment participer à la prise de décision ou qu'ils ont besoin de recevoir une rétroaction et d'être soutenus pour être motivés.
- **Utiliser le style de leadership encourageant ou participatif s'il y a urgence** (par exemple, pendant la saison des récoltes ou des plantations) ou si une erreur de l'employé est coûteuse (par exemple, si le coût des intrants

est élevé). Dans ce cas, il est préférable d'utiliser le style directif et de dire à l'employé ce qu'il doit faire.

- **Utiliser le style participatif et ne pas tenir compte de l'avis et des suggestions des employés.** Ils se sentiraient frustrés si on leur demandait de participer à la prise de décision et qu'on ne tenait pas compte de leur avis.
- **Utiliser le style orienté vers la réalisation et ne pas pouvoir fixer clairement des objectifs et mesurer facilement et objectivement la réalisation de ces objectifs.** Il n'est pas toujours possible de fixer des objectifs pour tous les postes. Si le style de leadership orienté vers la réalisation est utilisé, il est nécessaire de faire participer les employés à la définition des objectifs, de fournir une rétroaction en continu sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et de fixer des objectifs ambitieux, mais réalisables.
- **Négliger l'influence de la culture, de la stratégie et de la structure de l'entreprise sur le choix du style de leadership le plus efficace.** Ce sont tous des facteurs importants pour déterminer le style à utiliser.





Recommandations pour l'embauche de nouveaux employés



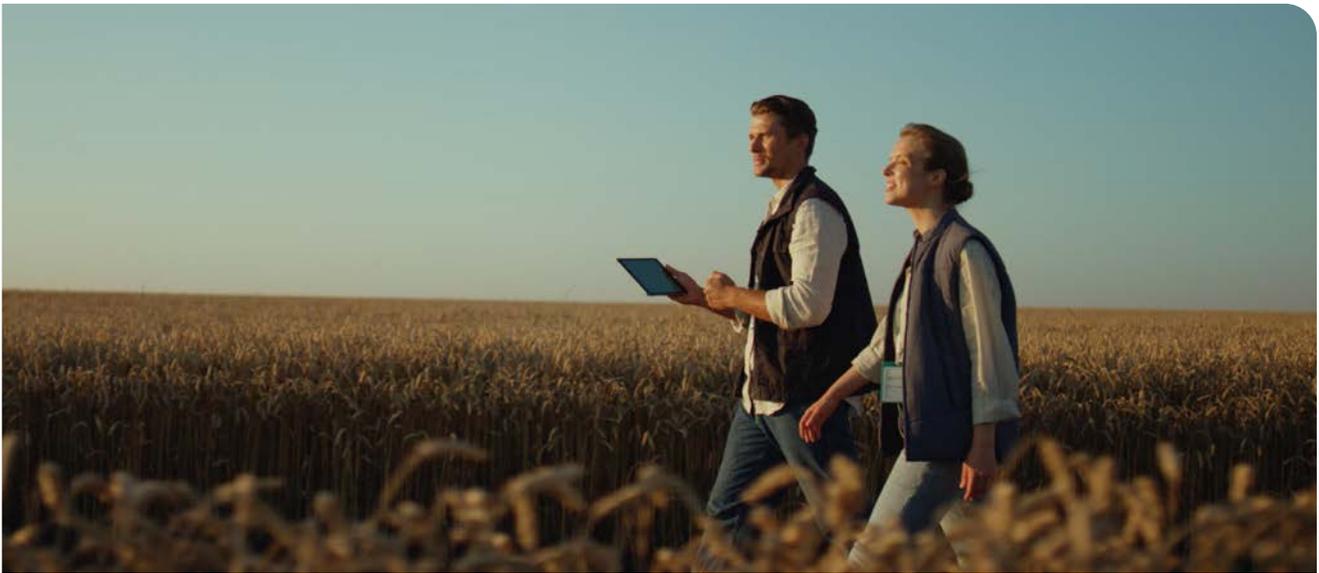
✓ Choses à faire

- **S'assurer que le processus de recrutement est valable, c'est-à-dire qu'il est basé sur une description de poste réelle.** Il n'est pas possible de mettre en place un processus de recrutement équitable et juridiquement défendable si les descriptions de poste n'ont pas fait l'objet d'une élaboration exhaustive (tâches requises pour effectuer le travail, connaissances, compétences et aptitudes nécessaires). Les questions de l'entretien doivent être liées à l'emploi et se fonder sur la description du poste.
- **S'assurer que son processus de recrutement est fiable,** ce qui signifie que le même processus et les mêmes critères sont appliqués à tous les candidats. D'un point de vue juridique, mais aussi pour choisir la meilleure personne, il est important de s'assurer que tous les CV sont évalués de la même manière et que les mêmes questions sont posées à toutes les personnes interrogées. Il importe également de mettre en place un système de notation pour évaluer les réponses aux questions de l'entretien.
- **Veiller à ce que le processus d'embauche soit aussi exempt de préjugés que possible.** Par exemple, on peut être plus enclin à embaucher quelqu'un qui nous ressemble (intérêts, valeurs, caractéristiques similaires). Ou encore, si l'intervieweur a des stéréotypes, il peut avoir des préjugés contre les personnes d'un certain âge, d'une certaine ethnie ou d'un certain sexe. Les intervieweurs peuvent être formés à ces préjugés potentiels, de sorte qu'ils soient moins susceptibles de faire preuve de partialité au cours du processus de recrutement. Les préjugés peuvent entraîner une discrimination à l'encontre de personnes issues de communautés marginalisées et de groupes défavorisés. Du point de vue de l'équité, de l'éthique et du droit, il est très important que l'intervieweur n'ait aucun parti pris.
- Cela dit, il faut s'assurer que le processus de recrutement est pratique, tant du point de vue des coûts que du point de vue du temps. La boîte à outils Agri-RH du CCRHA contient d'excellents modèles et guides pour aider à élaborer une description de poste et des questions d'entretien!



X Choses à ne pas faire

- **Poser des questions d'entretien aléatoires et ouvertes qui ne sont pas basées sur une description de poste.** Une telle façon de procéder peut vraiment causer des problèmes d'un point de vue juridique ou de discrimination et n'aidera pas à embaucher la meilleure personne. Cela peut entraîner des préjugés et des stéréotypes peut-être même inconscients.
 - **Créer des questions d'entretien en négligeant de préparer une description du poste exhaustive.** Il ne faut pas perdre de vue que les questions de l'entretien doivent être basées sur la description du poste pour que l'entretien soit juridiquement défendable.
 - **Utiliser un processus d'embauche différent pour des candidats différents au même poste.** En effet, les mêmes questions doivent être posées à chaque personne, et les CV doivent être évalués de la même manière.
- Essayer d'embaucher quelqu'un sans
 - une description exhaustive des tâches, des connaissances, des compétences et des aptitudes requises pour effectuer le travail;
 - une évaluation uniforme de tous les CV;
 - des questions d'entretien basées sur la description du poste;
 - un système de notation des réponses aux entretiens assorti de critères;
 - des questions uniformes posées à tous les employés potentiels;
 - une réflexion sur la question de savoir s'il est plus important de trouver quelqu'un qui possède les compétences précises pour occuper le poste ou de trouver quelqu'un qui s'intègre à la culture de l'entreprise.





Recommandations pour l'intégration des nouveaux employés

✓ Choses à faire

- **Investir 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.
- **Organiser 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). Essayer de comprendre ce qu'ils aiment et ce qu'ils n'aiment pas dans leur travail et apporter les changements nécessaires pour réduire le roulement. Créer 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.
- **Donner 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!
- **Ne pas oublier 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!



X Choses à ne pas faire

- **Sous-estimer l'importance d'investir du temps dans un programme d'intégration**, ce qui risquerait de réduire la motivation et d'augmenter le roulement.
- **Choisir la mauvaise personne lorsqu'il faut établir une relation de mentorat.** Il est probable que le nouvel employé adoptera les mêmes comportements que le mentor qui a été choisi pour lui, il est donc essentiel de choisir la bonne personne.
- **Enjoliver les choses.** Il est essentiel de fournir un aperçu réaliste du poste

aux nouveaux employés afin qu'ils comprennent les bons et les mauvais côtés du travail. Sinon, ce serait une perte de temps, car les choses ne se passeront pas comme ils l'attendent et ils risquent de partir.

- **Ignorer les employés lorsqu'ils commencent à travailler.** Il importe en effet de prendre régulièrement contact avec eux pour comprendre comment ils se sentent et pour savoir s'il y a des moyens d'améliorer les choses qui ne fonctionnent pas. Il est également nécessaire de créer une culture d'entreprise où les nouveaux employés sentent qu'ils peuvent s'exprimer s'ils ne sont pas satisfaits de quelque chose.





Recommandations pour motiver les employés



Choses à faire

- **Être attentif à l'importance de l'équité, car elle est essentielle pour motiver les employés.** Les employés peuvent être motivés par trois types d'équité. Premièrement, ils peuvent être motivés par l'équité distributive, c'est-à-dire par le sentiment d'être payé équitablement 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.
- **Prendre le temps de s'assurer que les décisions sont équitables sur le plan de la procédure.** 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. Par exemple, il est important de réfléchir à la manière dont les congés sont attribués. Les employés pensent-ils que ce processus est équitable? Leur a-t-on posé la question? L'équité procédurale peut s'appliquer à toute décision prise en tant que responsable : qui travaille à quel poste? Qui travaille sur quelle machine ou sur quelle ligne? Qui est promu? Qui peut participer aux cours de formation? 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.



- **S'assurer que ses employés ont un niveau élevé d'auto-efficacité, c'est-à-dire qu'ils sont convaincus qu'ils peuvent faire le 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 ou à la tâche. Si un employé n'est pas motivé ou ne donne pas satisfaction, il faut se demander s'il dispose de tous les outils, ressources et compétences nécessaires pour effectuer son travail et s'il a bénéficié d'instructions claires.
- **Discuter avec chacun de ses employés pour comprendre ce qui les motive.** Certains employés sont motivés par des facteurs extrinsèques, c'est-à-dire qu'ils sont motivés par le salaire, les avantages, les vacances et d'autres éléments tangibles. D'autres sont davantage motivés par des facteurs intrinsèques, c'est-à-dire des sentiments intérieurs tels que la satisfaction, l'enjeu ou le sentiment d'avoir accompli quelque chose. Il est important de comprendre ce qui est le plus important pour chaque employé afin de pouvoir les gérer différemment. Par exemple, si un employé est davantage motivé par des facteurs intrinsèques, une rétroaction en continu sera très importante. En revanche, pour un employé motivé par des facteurs extrinsèques, il faudra veiller à ce que les récompenses soient accordées en temps voulu, qu'elles soient liées au rendement et qu'elles soient jugées satisfaisantes. La situation est délicate, car il faut traiter tous les employés équitablement, mais différemment en fonction de ce qui les motive.
- **Fixer des objectifs à ses employés. Il faut cependant s'assurer que les objectifs sont ambitieux, mais réalisables, et qu'ils sont facilement et objectivement mesurés.** La chose la plus importante dont

il faut également tenir compte à propos de la fixation d'objectifs est de fournir une rétroaction en continu sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs.

- **Reconnaître que les employés se comparent constamment à d'autres personnes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.** Ils compareront tout ce qu'ils apportent au travail (leurs compétences, leur formation, leur attitude, leurs efforts, etc.) et ce qu'ils obtiennent en retour (salaire, mesures incitatives, vacances, avantages, etc.). Ils comparent ensuite leurs perceptions à celles d'autres personnes. S'ils ont l'impression que d'autres sont mieux payés pour le même effort et le même rendement, ils ne seront pas motivés et cesseront de travailler aussi fort. Les personnes utiliseront leurs collègues de travail au sein de l'entreprise comme comparateurs, mais aussi des personnes travaillant dans d'autres organisations.





X Choses à ne pas faire

- **Partir du principe que tous les employés sont motivés par la même chose.** Il ne faut pas en effet oublier que certains sont motivés par des sentiments intérieurs, tandis que d'autres sont motivés par des éléments tangibles tels que le salaire et les vacances.
- **Sous-estimer l'importance des motivations intrinsèques, c'est-à-dire des sentiments qui viennent de l'intérieur.** Les gestionnaires ont tendance à supposer que les gens sont principalement motivés par l'argent, ce qui n'est souvent pas le cas.
- **Confondre récompenses et renforçateurs.** Les récompenses sont accordées aux employés sans être liées à quoi que ce soit, par exemple, une prime de vacances. Les renforçateurs, quant à eux, sont des récompenses liées au rendement (rémunération au mérite, par exemple). Si les récompenses peuvent accroître l'engagement et le moral des employés, elles n'augmentent pas la motivation. Les renforçateurs, parce qu'ils sont liés au rendement, augmentent la motivation.
- **Cacher la façon dont les décisions sont prises.** Lorsque des décisions sont prises de manière équitable, il importe en effet de communiquer ouvertement et de manière transparente sur la manière dont ces décisions sont prises.
- **Supposer que si un employé n'est pas motivé ou n'est pas performant, c'est nécessairement parce qu'il a des difficultés.** Il faut plutôt examiner la situation, et sa façon de faire en tant que responsable, pour voir ce qui pourrait être mieux fait. Se mettre à sa place par exemple, et essayer de comprendre s'il dispose d'instructions claires, de toutes les compétences, des ressources et du temps nécessaires pour effectuer le travail. Lorsque quelqu'un n'est pas performant, les cadres supposent généralement que c'est la faute du travailleur, ce qui n'est souvent pas le cas et que c'est en fait attribuable à des facteurs externes.





Recommandations pour une évaluation efficace du rendement

✓ Choses à faire

- **Veiller à ce que tous les employés fassent l'objet d'une évaluation de leur rendement.** Cette procédure est essentielle, tant du point de vue de la motivation que du point de vue juridique. Il n'est pas juridiquement défendable de ne pas documenter formellement le rendement des employés (par exemple, en cas de plainte pour discrimination en matière de promotion ou de rémunération, l'employeur pourrait se voir demander de produire les évaluations de rendement de l'employé).
- **Veiller à ce que les évaluations de rendement soient valides** (les questions sont liées à la description du poste) et fiables (elles sont administrées de la même manière et de manière cohérente pour chaque employé).
- **Fournir une rétroaction en continu.** L'évaluation du rendement ne doit pas être un événement isolé. Le gestionnaire devrait plutôt fournir une rétroaction en continu tout au long de l'année afin qu'il n'y ait pas de surprise au moment de l'évaluation, et la signature de la documentation n'est plus qu'une formalité.
- **Pratiquer le modèle « commencer-arrêter-continuer » avec les 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.
- **Tenir un journal du rendement des employés.** Il est important de noter ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Cette technique peut aider au moment de l'évaluation du rendement à ne pas être influencé par l'événement le plus récent qui s'est produit. Elle aide plutôt à tenir compte



du rendement de manière plus globale au cours de la période d'évaluation. Les employés se sentiront également valorisés parce qu'on a pris le temps de documenter leur rendement.

- **Être attentif aux différents préjugés qui peuvent se manifester lors d'une évaluation du rendement.** Les préjugés des évaluateurs influencent davantage l'évaluation du rendement que le rendement réel de l'employé!
 - L'effet de halo signifie que si nous voyons un employé faire quelque chose de bien, nous lui attribuons automatiquement une note élevée dans tous les domaines. L'inverse est également possible : si nous voyons un employé faire quelque chose de mal, nous lui attribuons automatiquement une moins bonne note pour tout le reste.
 - Le biais de similitude signifie que les évaluateurs noteront mieux les employés qui leur ressemblent sur certains points (intérêts similaires, éducation, sexe, etc.).
 - Le biais de récence indique que les évaluateurs se souviendront de la chose la plus récente que l'employé a faite et que cela entraînera des répercussions sur l'évaluation, tandis que le biais de primauté indique que les évaluateurs peuvent se souvenir de la première chose que le travailleur a faite au cours de la période d'évaluation, et que cela aura des répercussions sur leurs évaluations globales.
 - Certains évaluateurs commettent le biais de sévérité et notent tout le

monde sévèrement, tandis que d'autres commettent le biais d'indulgence et notent tout le monde avec indulgence. La plupart des gestionnaires commettent le biais de la tendance centrale et tout le monde a une note moyenne!

- **Utiliser AgriBoîte à outils en ressources humaines du CCRHA** pour commencer à effectuer une évaluation du rendement, si ce n'est pas le cas actuellement. Il s'agit d'un excellent point de départ pour les modèles et les suggestions!





X Choses à ne pas faire

- **Négliger l'importance de l'évaluation du rendement.** D'un point de vue motivationnel et juridique, l'évaluation du rendement est incroyablement importante!
- **Oublier qu'il est important d'investir du temps dans la description d'un poste.** Pour que l'évaluation soit valable et juridiquement défendable, les éléments sur lesquels les employés sont évalués doivent être basés sur la description du poste.
- **Se contenter d'évaluer le rendement une fois tous les six mois ou même une fois par an.** Il est essentiel de fournir continuellement une rétroaction aux employés afin que l'évaluation du rendement ne soit pas un événement isolé.
- **Faire de l'évaluation du rendement une conversation à sens unique.** Il faut au contraire profiter de la conversation pour demander à l'employé ce qui peut arrêter d'être fait, ce qui peut commencer à être fait et ce qui peut continuer d'être fait.
- **Mettre tout le monde sur le même pied, au milieu de l'échelle.** Il faut plutôt prendre le temps de réfléchir à toute forme de partialité à l'égard d'un employé et essayer de faire en sorte que cela ne nuise pas la note qui lui sera attribuée.
- **Se contenter de mesurer le rendement d'un employé de manière subjective** (à l'aide d'échelles) ou objective (à l'aide

de chiffres concrets tels que le nombre de ventes, les mesures de qualité, etc.) L'utilisation unique de mesures subjectives (par exemple, sur une échelle de 1 à 10, à quelle fréquence l'employé adopte-t-il un certain comportement) peut entraîner de nombreuses distorsions. D'un autre côté, l'utilisation unique de mesures objectives ou de chiffres précis (par exemple, les ventes, les mesures de qualité, les mesures de sécurité) peut être frustrante pour les employés s'il y a des éléments sur lesquels ils n'ont pas de contrôle. Il faut donc utiliser une combinaison de mesures subjectives et objectives!





Recommandations pour former et développer efficacement les employés



Choses à faire

- **Lorsque le choix des employés auxquels des possibilités de formation et de perfectionnement sont offertes est arrêté, il convient de s'assurer que le choix des individus est équitable et cohérent.** D'un point de vue juridique, mais aussi pour motiver les employés, il faut disposer d'une procédure équitable pour déterminer qui bénéficie des possibilités de formation et de perfectionnement. En outre, ce processus doit être appliqué de manière cohérente à tous les employés.
- **Lorsque la formation porte sur de nouvelles compétences ou de nouveaux processus,** le succès de la formation est mesuré par l'augmentation du rendement et non par la perception qu'en ont les employés, à savoir s'ils ont apprécié la formation ou s'ils pensent qu'elle en valait la peine. La formation n'a de valeur que si elle augmente le rendement des employés. L'idéal serait de disposer d'une mesure du rendement avant la formation, puis de mesurer ce rendement quelques semaines ou quelques mois après la formation, pour voir si elle a été un succès.
- **Utiliser les possibilités de formation et de perfectionnement comme un avantage à offrir stratégiquement aux employés afin d'accroître leur engagement envers l'entreprise et de réduire le roulement.** Il s'agit d'une forme de compensation pour ceux qui tiennent à améliorer leurs compétences. Les possibilités de formation peuvent contribuer à promouvoir l'image d'employeur de choix et à offrir une distinction avec les concurrents lorsqu'il s'agit de recruter des employés.
- **Procéder à une analyse des besoins, au niveau de l'organisation** (une formation est-elle nécessaire pour la culture, les valeurs, la mission, les objectifs et la stratégie de l'entreprise?), au niveau du poste (une formation est-elle nécessaire pour les



nouvelles connaissances, compétences et aptitudes requises?) et au niveau de la personne (existe-t-il des écarts entre les connaissances et les compétences requises pour le poste et celles de l'employé qui l'occupe?) avant de décider du type de possibilités de formation et de perfectionnement à offrir.

- **Profiter de l'entretien d'évaluation du rendement pour donner à l'employé une rétroaction sur les connaissances,** les compétences et les aptitudes qu'il pourrait améliorer et lui proposer des possibilités de formation et de perfectionnement à cet effet. Profiter également de l'entretien d'évaluation du rendement pour demander aux employés s'il y a des domaines particuliers dans lesquels ils souhaiteraient bénéficier de possibilités de formation et de perfectionnement. Ils pourraient effectivement être intéressés par des formations dans d'autres domaines d'activité que celle de l'exploitation!
- **Garder à l'esprit les principes d'apprentissage lorsque la formation et le perfectionnement sont proposés « à l'interne ».** Les principes d'apprentissage suivants aident les gens à apprendre le plus efficacement possible : Participation – s'assurer que les participants prennent part activement à la formation; Répétition – répéter le matériel autant que possible (la recherche nous dit que nous oublions 50 % de ce que nous entendons immédiatement et 75 % de ce que nous entendons dans les deux mois qui suivent, et sur les 25 % dont nous nous souvenons, seulement 60 % sont corrects); Pertinence – s'assurer que le matériel est signifiant; Transfert – rendre la formation aussi semblable au travail réel que

possible (par exemple, former dans le même lieu, avec les mêmes collègues); Rétroaction – fournir une rétroaction aux apprenants sur leurs progrès. Ces principes contribueront à augmenter la probabilité que les employés retiennent les informations qu'ils apprennent.

X Choses à ne pas faire

- **Choisir au hasard les employés qui pourraient bénéficier d'activités de formation et de perfectionnement.** En effet, une procédure juridiquement défendable permettant de décider qui bénéficie des possibilités de formation, et quand, doit être appliquée de manière cohérente à tous les employés afin de ne pas faire preuve de partialité.
- **Partir toujours du principe qu'il y aura une courbe d'apprentissage ascendante dans la formation des employés,** car l'apprentissage se fait par poussées et peut plafonner avant d'augmenter à nouveau au fil du temps.
- **Sous-estimer l'importance de l'auto-efficacité en matière de formation.** L'auto-efficacité est la conviction qu'une personne peut apprendre les compétences qui lui sont enseignées et qu'elle peut les appliquer dans son travail. Elle diffère de l'estime de soi, qui est la confiance globale d'une personne en elle-même, car l'estime de soi est propre à un emploi. Il convient donc, après la formation d'un employé, de s'assurer qu'il possède une certaine efficacité personnelle en lui demandant s'il se sent capable d'appliquer les informations ou les compétences nouvellement acquises à son travail.



- **Négliger les influences organisationnelles sur le transfert de la formation, c'est-à-dire la probabilité que les participants transfèrent les connaissances nouvellement acquises à leur milieu de travail.** Il faut plutôt en premier lieu se demander si la démonstration des nouvelles compétences ou des nouveaux comportements est récompensée. Deuxièmement, il faut vérifier s'il existe des contraintes ou des obstacles environnementaux à cette démonstration; par exemple, y a-t-il un manque d'équipement, d'outils, de temps, etc. qui pourrait empêcher les employés d'utiliser les compétences qu'ils viennent d'acquérir? Il faut également veiller à ce qu'il y ait un soutien de la part des superviseurs et des pairs pour ce qui a été appris au cours de la formation. Former

les collègues ensemble peut contribuer à renforcer les comportements des uns par rapport aux autres. Enfin, il est nécessaire de veiller à ce que le climat d'apprentissage au sein de l'organisation soit solide et que l'apprentissage soit encouragé, soutenu et récompensé.

- **Mesurer l'efficacité de la formation en fonction de la réaction des employés pour déterminer la satisfaction.** Il s'agit plutôt de mesurer l'apprentissage réel et de déterminer s'il a entraîné des changements d'attitude ou de comportement.





Recommandations pour rémunérer efficacement les employés

✓ Choses à faire

- **Lier une partie de la rémunération au rendement.** Du point de vue de la motivation, il est important que les employés aient une partie de leur salaire liée au rendement (une incitation). Mais il est également essentiel que ces mesures incitatives soient fournies en temps opportun et qu'elles soient fonction d'une évaluation juste et valable du rendement, afin que les employés puissent faire le lien entre l'incitation et leur rendement.
- **Les mesures d'incitation ou de rémunération au mérite sont fondées sur une combinaison du rendement personnel et du rendement organisationnel.** L'octroi d'incitations individuelles uniquement crée une culture de la compétitivité qui conduit les gens à ne s'intéresser qu'à eux-mêmes. Par ailleurs, l'octroi d'incitatifs basé sur le rendement de l'organisation finit par faire de certaines personnes des flâneurs sociaux, c'est-à-dire que ces employés ne travailleront pas très dur parce qu'ils savent qu'ils obtiendront la même récompense que tous les autres.
- **Disposer d'un système de rémunération ouvert et transparent, SI ET SEULEMENT SI, le temps nécessaire pour s'assurer que la procédure est équitable a été investi.** Les procédures utilisées pour déterminer le niveau de rémunération d'un emploi sont-elles équitables et valables? Idéalement, la communication d'un tel processus motivera grandement les employés, car ils comprendront pourquoi ils reçoivent le salaire qui leur est alloué. Si le système de rémunération n'est pas ouvert et transparent et que la procédure n'est pas équitable, les employés surestimeront la rémunération de leurs collègues, ce qui nuira à leur perception de l'équité.
- **Veiller à disposer d'un processus de rémunération qui soit équitable à la fois à l'interne et à la fois à l'externe.** L'équité sur le plan interne signifie que les personnes sont rémunérées de manière équitable les unes par rapport aux autres au sein de l'organisation. L'équité sur le plan externe signifie que les employés sont payés de manière équitable par rapport à ceux qui occupent des postes similaires chez les concurrents. Les employés se compareront constamment à d'autres personnes, tant au sein de l'organisation que par rapport à d'autres organisations.



X Choses à ne pas faire

- **Offrir un système de rémunération qui se veut ouvert et transparent sans avoir pris le temps de s'assurer qu'il est équitable et impartial sur le plan des procédures.**
- **Déterminer les salaires ou la rémunération au mérite de manière aléatoire.** Pour motiver les employés, le système de rémunération doit être structuré et lié aux descriptions de poste, aux taux des salaires externes et à l'équité sur le plan interne. La rémunération au mérite ou les mesures incitatives doivent être liées à une mesure de rendement objective et impartiale. Les employés doivent avoir le sentiment que leur salaire et toute rémunération au mérite sont déterminés de manière juste et équitable.
- **Proposer de mesures incitatives uniquement en fonction du rendement personnel ou du rendement de l'entreprise.** Il doit s'agir d'une

combinaison de récompenses liées à la fois au rendement personnel et à la fois au rendement de l'organisation.

- **Oublier que les employés se comparent constamment aux autres, que ce soit au sein de l'organisation ou par rapport à d'autres organisations.** Il ne faut pas perdre de vue que si les employés ont l'impression de ne pas être payés équitablement par rapport à quelqu'un d'autre, ils ne seront pas aussi motivés et ne fourniront pas autant d'efforts. Il convient donc de prendre le temps d'analyser les salaires du point de vue de l'équité au sein de l'organisation et de recueillir des données auprès d'autres organisations.
- **Attendre trop longtemps pour offrir des mesures incitatives liées au rendement.** Dans une telle situation, les employés ne pourraient pas voir le lien entre le rendement et la récompense.





CAHRC
Canadian Agricultural
Human Resource Council



CCRHA
Conseil canadien pour
les ressources humaines
en agriculture

RECOMMANDATIONS ET OUTILS PROPRES AU SECTEUR