

# Faire face à la pandémie en étant le pilier de son entreprise

Par [ROBERT OUELLET](#), CRIA,  
 Coordonnateur à l'emploi agricole,  
 AGRICarières, comité sectoriel  
 de main-d'œuvre de la production agricole

## ■ Voici des pistes pour relever vos défis en gestion des ressources humaines, particulièrement en ce temps de crise liée à la pandémie de la COVID-19.

Si vous êtes comme moi, chaque jour depuis le début de la pandémie m'apparaît comme une semaine en termes d'intensité! En voyant ce qui se passait en Chine en janvier, peu de gens ou de gouvernements pouvaient prévoir que cette pandémie influencerait autant nos vies et nos entreprises. On peut identifier trois phases dans les entreprises en mode gestion de crise. La phase initiale d'anticipation et de préparation, la phase de la négation de la situation ou du déni, enfin la phase des conséquences et de leur gestion. Où en êtes-vous?

### QUATRE PILIERS POUR RECRUTER ET GÉRER NOS RESSOURCES HUMAINES INDISPENSABLES

Si les deux tiers des entreprises agricoles sont exploitées par des artisans, l'autre tiers embauche des dizaines de milliers de travailleurs. Or en cette période de pandémie, la disponibilité de la main-d'œuvre, si nécessaire, repose sur quatre piliers.

Le premier, quasi insurmontable depuis la mi-mars avec la fermeture des frontières, est de favoriser la venue de plusieurs travailleurs étrangers temporaires (TET). Or j'ai été témoin d'une mobilisation incroyable

de l'UPA et de ses partenaires, dont la Fondation des entreprises en recrutement de main-d'œuvre étrangère temporaire (FERME), des ministères fédéraux et provinciaux pour générer des protocoles, des engagements et des solutions pour disposer de cette main-d'œuvre cet été. Au moment d'écrire cet article, on estime que près de 40 % des TET attendus seront arrivés d'ici la fin juin. Tous ne seront pas au rendez-vous. Des règles strictes ont été négociées pour leur venue.

Le deuxième pilier repose sur une campagne de recrutement de travailleurs locaux lancée à la mi-avril avec l'implication d'AGRICarières et des Centres d'emploi agricole (CEA) de l'UPA visant les Québécois et les Québécoises qui n'ont pas peur de l'effort à fournir pour épauler les producteurs. Plus de 9 000 personnes ont répondu à l'appel à ce jour. Les CEA s'activent à effectuer des jumelages avec les employeurs agricoles. Pour vos besoins, il est possible de les contacter dès maintenant en allant au [www.emploiagricole.com](http://www.emploiagricole.com).

Le troisième pilier regroupe tous les programmes de subvention aux entreprises et aux travailleurs offerts par le gouvernement du Québec. Ils sont nombreux, et leur contenu

évolue rapidement (voir les liens dans l'encadré).

Enfin, le quatrième pilier et non le moindre, c'est VOUS. Si vous êtes artisan, avez-vous un plan de continuité, advenant le cas où vous tomberiez malade ou que vous devriez vous placer en quarantaine? Si vous êtes employeur, voici un moment d'assumer votre leadership. Outre la gestion de la production déjà très exigeante, quatre qualités sont mises à contribution pour ceux qui voudront passer au travers la tempête la tête haute: gérer l'incertitude, assurer un leadership mobilisant, être le gardien de la rigueur sanitaire et des protocoles, et enfin se renseigner en continu. Reprenons chacune de ces qualités.

### GÉRER L'INCERTITUDE

Le cerveau humain a horreur de l'incertitude. Elle vous touche comme personne, elle touche vos employés et vous en tant qu'employeur ou artisan. En ce temps de pandémie, certains facteurs contribuent à augmenter le stress et les défis:

- Être confronté à une situation nouvelle qui nous sort de notre zone de confort
- Ne pas avoir toute l'information en raison des changements rapides (de nouvelles données tous les jours)
- Ne pas pouvoir contrôler la situation (durée de la crise, matériel disponible, etc.)

Les sites [santesecurite.upa.qc.ca](http://santesecurite.upa.qc.ca), [apsam.com](http://apsam.com) et [quebec.ca](http://quebec.ca) contiennent des informations et des

moyens concrets pour poursuivre votre réflexion.

### ASSURER UN LEADERSHIP MOBILISANT

Exercer votre leadership, c'est l'adapter à une gestion de crise. Votre rôle de leader est de mobiliser vos employés. Concrètement, si vous recevez de nouveaux employés, il faudra bien les accueillir, les intégrer et les former selon les postes, et cela, même pour une journée. Pareillement pour toutes les personnes qui ont accès à la ferme. Il est primordial de les sensibiliser aux mesures de précautions sanitaires pour prévenir la contagion. Vous devez aussi prévoir le nombre adéquat d'employés en tenant compte de l'absentéisme possible. Qui sont vos substituts? Quel est votre plan B? Il faut également rassurer votre équipe quotidiennement par une communication rapide et efficace pour renforcer la prévention, répondre aux inquiétudes et aux préoccupations de chacun, chacune. Aussi, il est important d'organiser le travail pour réduire les contacts et vous assurer que le matériel sanitaire soit disponible et de bonne quantité (désinfectant, savons, gants, etc.). Enfin, soutenir votre équipe, en vous rendant disponible, en encourageant, en étant à l'écoute et en agissant.

### ÊTRE LE GARDIEN DE LA RIGUEUR SANITAIRE ET DES PROTOCOLES

Il a été question précédemment de l'accueil, de l'intégration et de la formation des employés. Des organismes tels que l'UPA et FERME ont convaincu les gouvernements de la capacité du secteur à bien accompagner les TET à toutes les étapes de leur séjour. Les *Lignes directrices pour les employeurs de travailleurs étrangers temporaires concernant la COVID-19* et la fiche 2947 de l'INSPQ (locaux et TET) sont indispensables pour agir de manière responsable et éviter les problèmes pour leur venue l'an prochain.

Durant cette période, vous devez être doublement attentif à votre équipe de travail, pour les soutenir et aussi pour surveiller l'apparition de symptômes qui pourraient être en lien avec le coronavirus.

Voici des suggestions de références précieuses pour vous informer et vous outiller en continu :

#### ÉVOLUTION DE LA PANDÉMIE AU QUÉBEC PAR RÉGION

- Gouvernement du Québec (<https://www.quebec.ca/sante/problemes-de-sante/a-z/coronavirus-2019/situation-coronavirus-quebec/>)

#### PROGRAMMES D'AIDE AUX ENTREPRISES, AUX TRAVAILLEURS ET LIENS VERS DES ORGANISMES

- UPA (<https://www.upa.qc.ca/fr/covid-19/>)
- AGRICarières (<https://www.agricarrieres.qc.ca/covid-19/>)

#### MILIEU DE TRAVAIL AGRICOLE ET PRÉVENTION

- Les Producteurs de lait du Québec (<https://lait.org/les-enjeux/covid-19/>)
- MAPAQ ([https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Avis\\_Publicite/Pages/COVID-19\\_QuestionsReponses.aspx](https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Avis_Publicite/Pages/COVID-19_QuestionsReponses.aspx))
- INSPQ (<https://www.inspq.qc.ca/publications/2947-travailleurs-agricoles-covid19>)
- CNESST (<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/salle-de-presse/covid-19/Pages/trousse.aspx>)
- UPA-Prévention (<https://www.santeseurite.upa.qc.ca/sante-et-securite/covid-19-2/>)

#### BONNES PRATIQUES EN RESSOURCES HUMAINES

- Ordre des conseillers en ressources humaines (CCRHA) ([http://www.portailrh.org/covid19/PDF/CRHA\\_Guide\\_RetourTravail.pdf](http://www.portailrh.org/covid19/PDF/CRHA_Guide_RetourTravail.pdf)) et (<https://cahrc-ccrha.ca/fr/node/6571>)
- AGRICarières (<https://www.agricarrieres.qc.ca/covid-19/>)

#### BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE ET SOUTIEN EN RH

- Centres d'emplois agricole (<https://www.emploiagricole.com/>)

### SE RENSEIGNER EN CONTINU

La situation que nous vivons est sans précédent. Il faut comprendre vite, chercher des réponses, s'outiller pour soi, sa famille, son équipe au travail. Tant les employeurs que les travailleurs ont des responsabilités en matière de prévention en milieu de travail (Loi SST, articles 51 et 49).

Le coronavirus est transmissible sans avertissement. Savoir comment manipuler un masque, connaître les

bonnes pratiques, les directives, trouver les recommandations des meilleurs experts en matière de santé, de gestion des ressources humaines, de programmes d'aide sont donc des incontournables. Ces informations évoluent régulièrement. À vous de jouer, vous êtes le gardien de la rigueur sanitaire, des lignes directrices et du bon sens. ■