



agricarières

Comité sectoriel de main-d'œuvre de la
production agricole



MA FERME MON MONDE

★ NOS ÉTOILES ★

**SOURCE D'INSPIRATION
EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

LES LAURÉATS RÉGIONAUX • ÉDITION 2022

en partenariat avec:



**POUVOIR NOURRIR
POUVOIR GRANDIR**
Centres d'emploi agricole

L'Union des producteurs agricoles

LaTerre Fondée en 1929
DE CHEZ NOUS

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

MA FERME, MON MONDE souligne le travail des entreprises agricoles qui ont pris la décision d'investir du temps et de l'énergie à la mise en place de bonnes pratiques en gestion des ressources humaines au sein de leur environnement de travail.

ÉDITION SPÉCIALE – NOS ÉTOILES

Cette 16^e édition met en lumière l'évolution des pratiques en ressources humaines des entreprises agricoles ayant déjà participé au concours.

MA FERME, MON MONDE nous raconte l'histoire d'employeurs agricoles inspirants :

- qui ont su déployer de bonnes idées en GRH dans leur entreprise
- qui ont décidé de cheminer vers de meilleures pratiques de GRH pour une meilleure efficacité
- qui ont développé des outils RH sur mesure pour leur entreprise
- qui ont mis en place des solutions RH transférables à d'autres fermes

Félicitations aux finalistes et aux gagnants du concours *Ma ferme, mon monde*

Nous sommes fiers de souligner l'expertise et la passion de ces productrices et producteurs agricoles qui sont engagés envers leur équipe de travail ainsi qu'envers toute la collectivité.

UPA POUVOIR NOURRIR
POUVOIR GRANDIR
L'Union des producteurs agricoles





ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

L'Éden rouge

L'art de se creuser les méninges, encore et encore

..... page 4



BAS ST-LAURENT

Ferme Cybèle

Des cueilleurs de petits fruits de plus en plus jeunes

..... page 5



CAPITALE-NATIONALE-CÔTE-NORD

Ferme l'Arc-en-ciel du paradis

Le jour de la marmotte

..... page 6



CENTRE-DU-QUÉBEC

Pinard et frères

Un pour tous et tous pour un

..... page 7



CHAUDIÈRE-APPALACHES

Aliments DuBreton

DuBreton en amélioration continue

..... page 8



ESTRIE

Verger le Gros Pierre

Un cocon pour chaque employé

..... page 9



MAURICIE

Les Jardins Bio Campanipol

Des paniers bio distribués aux employés

..... page 10



MONTÉRÉGIE EST

Ferme La Bourrasque

Une ferme qui délègue pour assurer sa croissance

..... page 11



MONTÉRÉGIE OUEST

Ferme Coopérative Tourne-Sol

Charité bien ordonnée commence par soi-même

..... page 12



GASPÉSIE - LES ÎLES

Pépinière Sargim

Un esprit d'équipe forgé par des activités

..... page 13



LANAUDIÈRE

Entreprise Malisson

Cap sur les compétences améliorées

..... page 14



OUTAOUAIS-LAURENTIDES

Clef des champs

Le choix de miser sur la polyvalence des employés

..... page 15



SAGUENAY-LAC-ST-JEAN

Ferme Taillon et Fils

Cap vers la jeunesse

..... page 16



GRAND GAGNANT ÉDITION 2021
OUTAOUAIS-LAURENTIDES

Au pays des petits fruits

Des séances d'information à l'intention des jeunes cueilleurs

..... page 17



MENTION SPÉCIALE
DU JURY ÉDITION 2021
ESTRIE

Ferme Val-Lait

Orientés vers la formation des employés

..... page 18



Malgré de bonnes pratiques en gestion du personnel d'Angèle-Ann Guimond et Anny Roy, la rareté de la main-d'œuvre complique le recrutement et la rétention des travailleurs à L'Éden Rouge.

L'art de se creuser les méninges, encore et encore

CLAUDE FORTIN

Collaboration spéciale

Le recrutement et la rétention des travailleurs représentent un défi permanent pour les entreprises agricoles. À L'Éden Rouge, une ferme maraîchère et table champêtre de Saint-Bruno-de-Guigues, au Témiscamingue, on multiplie les efforts depuis des années pour satisfaire aux exigences d'une main-d'œuvre rare même si, parfois, l'élasticité de l'imagination semble avoir atteint sa limite.

« Ce qui était complexe avant est devenu extrêmement complexe avec la pandémie », reconnaît Anny Roy, copropriétaire de L'Éden Rouge avec sa fille Angèle-Ann Guimond. « Ma fille et moi, on est plutôt imaginatives, mais là, je pense qu'on est rendues pas mal au bout de ce qu'on peut faire », explique la productrice de tomates, de concombres et de la laitue en serre. Leur entreprise propose aussi des repas gastronomiques à cinq services de type « cabane à sucre » chaque fin de semaine de mars et d'avril. Cent vingt personnes sont accueillies pour chacun de ces repas.

La formation du personnel et la flexibilité des horaires des employés occupent le cœur des

pratiques en ressources humaines de L'Éden Rouge depuis des années. « Il y a cinq ans, toutes nos bonnes pratiques en matière de ressources humaines nous aidaient à garder notre main-d'œuvre. Depuis deux ans, même avec ça, ça devient difficile », observe Mme Roy.

Il faut donc faire plus et mieux. À L'Éden Rouge, ça signifie par exemple d'essayer de mieux connaître les intentions des nouvelles recrues afin d'identifier celles sur qui miser à long terme. « Si on sent que la personne veut faire longtemps avec nous, on va lui transmettre plus de connaissances, on va pousser dans la formation et l'acquisition de compétences. »

Comme on n'attire pas les mouches avec du vinaigre, Anny Roy et sa fille peaufinent également une politique salariale pour que les employés sachent ce que l'entreprise peut leur offrir. Le salaire de chaque poste en fonction de l'expérience leur sera exposé, de même que les possibilités d'avancement qui leur sont offertes. « Le travailleur va savoir que s'il veut travailler dans un autre poste, c'est possible, et que s'il fait des efforts, qu'il s'implique dans l'amélioration de l'entreprise, une prime monétaire l'attend », énumère la productrice. ■

Des cueilleurs de petits fruits de plus en plus jeunes

CLAUDE FORTIN

Collaboration spéciale

Devoir composer avec une main-d'œuvre un peu trop jeune dans une société vieillissante, ça s'invente difficilement. C'est pourtant la situation qu'affronte Sophie Dumougeot, de la Ferme Cybèle, à La Pocatière, au Bas-Saint-Laurent. « Quand j'ai gagné le prix [du concours *Ma ferme, mon monde* en 2011], c'est parce que j'embauchais exclusivement des cueilleurs âgés de 12 à 15 ans », explique la productrice de fraises et de framboises. Depuis environ cinq ans, dit-elle, les choses ont changé. « Les jeunes de 14 et 15 ans sont engagés chez McDo, Metro et IGA. On se retrouve seulement avec des jeunes de 12-13 ans. » Or, des cueilleurs plus jeunes, ça signifie souvent des employés moins efficaces. Résultat : 30 % des fraises sont restées au champ l'an dernier. « Une de nos pires années », souligne la productrice.

Une stratégie à revoir

Devant la rareté des cueilleurs, Sophie Dumougeot a dû revoir sa politique d'embauche. Pour la première fois, un travailleur étranger temporaire s'ajoute à l'effectif, cet été. Quelques adultes seront aussi embauchés, même si une telle décision n'a pas été facile à prendre, admet la productrice. « J'avais fermé la porte à l'embauche d'adultes au champ parce que j'avais vécu de mauvaises expériences », raconte-t-elle. Malgré cela, une soixantaine de jeunes cueilleurs arpenteront les champs de la ferme cette année. Des certificats de réussite seront d'ailleurs remis à la fin de la saison à tous les cueilleurs qui ont travaillé fort.

La formation des employés est très importante à la Ferme Cybèle. La productrice y voit l'avantage de standardiser les méthodes de travail et de mieux transmettre les valeurs de l'entreprise. Une partie des cueilleurs présente des besoins particuliers, comme des difficultés d'apprentissage et de l'autisme. « Leur formation est plus longue et nous leur accordons plus d'attention », explique Sophie Dumougeot, qui possède également un bar laitier



GRACIEUSÉ DE LA FERME CYBÈLE

Les jeunes de 14 et 15 ans sur qui comptait habituellement la Ferme Cybèle ont déserté les champs. L'entreprise se retrouve maintenant avec des cueilleurs de 12 et 13 ans.

où les produits de la ferme sont transformés et vendus. « Là, j'ai un taux de roulement d'à peu près zéro », lance l'entrepreneure.

Cette dernière peut compter sur une dizaine de filles de 14 à 20 ans qui reviennent chaque année et qui répondent à deux critères fondamentaux pour la productrice. D'abord, avoir cueilli des fraises pendant au moins deux ans. « Pour savoir de quoi elles parlent », indique la productrice. Ensuite, contribuer au bon climat de travail en évitant les commérages. « Ne pas tolérer le négatif, ça aide beaucoup », insiste Sophie Dumougeot. ■



Sandra Paradis en compagnie de quatre de ses filles.

Le jour de la marmotte

CLAUDE FORTIN

Collaboration spéciale

Les années se suivent et se ressemblent un peu trop au goût de Sandra Paradis, propriétaire avec son conjoint Delfino Tellez Jimenez de L'Arc-en-ciel du Paradis, une ferme de cinq hectares de terre où l'on cultive des petits fruits, en plus d'une variété de légumes. Les travailleurs manquent, encore cette année, et il faudra un petit miracle pour compléter les effectifs. « Ça a toujours été difficile de trouver du monde, mais ça va de pire en pire », observe la productrice. Même les jeunes, qui composent son bassin traditionnel d'employés, font défaut. « On aime ça avoir des jeunes, les accompagner dans leur premier emploi, mais c'est difficile d'en trouver », se désole l'entrepreneure.

L'idée, dans ce contexte, ne consiste pas à peaufiner ses pratiques en matière de gestion du personnel, mais à trouver l'endroit où dénicher des travailleurs. Un des fils de Delfino arrive du Mexique, où il vit. Il restera au Québec jusqu'à la fin novembre comme travailleur étranger temporaire. Deux de ses frères se joindront aussi à l'équipe. Avec la mère de Sandra, qui travaille à la ferme de

manière bénévole, L'Arc-en-ciel pourra compter sur six paires de bras, sans compter les stagiaires en agronomie de l'Université Laval qui rejoindront le groupe. « Cette année, on a la chance d'en avoir deux, mais l'an passé, malgré tous les efforts et le fait que les maîtres de stage connaissent bien notre entreprise, on n'a eu personne », signale la productrice.

Les bras pourraient néanmoins manquer pour les récoltes. Là-dessus, Sandra Paradis compte sur sa bonne étoile et ses relations avec des organismes de la région qui travaillent notamment auprès de jeunes atteints de limitations intellectuelles. « Les personnes autistes veulent tellement bien faire leur ouvrage. C'est vraiment le *fun*. Il faut juste savoir s'adapter et prendre le temps avec eux », mentionne la productrice, qui voit l'autocueillette comme la solution la plus probable à ses problèmes de recrutement. ■



GRACIEUSÉ DE PINARD ET FRÈRES

Benoît Pinard et Cynthia Gagné font preuve de souplesse dans la gestion de leur personnel.

Un pour tous et tous pour un

CLAUDE FORTIN

Collaboration spéciale

Il suffit de quelques minutes de discussion avec des employés de Pinard et Frères pour comprendre combien l'esprit d'équipe sert de moteur chez ce pépiniériste et producteur de fleurs annuelles de Sainte-Monique, dans le Centre-du-Québec. Le mot revient constamment au cours de l'entretien avec *La Terre*. « Notre force, c'est l'esprit d'équipe, l'entraide et les postes qui changent », soutient Louise Alie, qui multiplie les tâches au sein de l'entreprise depuis 17 ans. Cette ambiance a d'ailleurs convaincu Sarah Chevarie de prendre congé de son employeur pour rejoindre la « famille » de Pinard et Frères, l'an dernier. « J'étais directrice d'un organisme. Je n'avais plus envie de vivre cette pression-là. Je voulais me joindre à une équipe où c'est le *fun* de travailler et où on sent l'entraide », raconte-t-elle.

Un nouveau monde

Benoît Pinard possède l'entreprise avec sa conjointe, Cynthia Gagné. L'entrepreneur ne cache pas sa fierté devant l'esprit de corps qui unit ses employés. « On choisit notre personnel en fonction de l'équipe », explique-t-il. « S'il y a un candidat qu'on ne croit pas compatible avec le groupe, on ne l'embauche tout simplement pas. »

Le plus grand changement opéré par les propriétaires dans leur gestion du personnel repose sur leur souplesse à s'adapter à la nouvelle réalité du marché du travail. « J'admire les nouvelles générations parce qu'elles ne mettent pas le travail à l'avant-plan de leur vie. Si on réussit à garder des étudiants, c'est parce que lorsque je me fais demander pour rentrer plus tard ou prendre congé, c'est toujours oui », soutient Benoît Pinard. « Ce sont même eux qui recrutent. Ils disent à leurs amis : "C'est vraiment le *fun* de travailler là. Tu vas pouvoir travailler au moment que tu veux" », raconte, amusé, le chef de l'entreprise cinquantenaire.

Les 35 employés proviennent de toutes les générations. « Mes livreurs ont tous plus de 70 ans », précise Benoît Pinard, visiblement ravi. « Aujourd'hui, c'est plus tranquille, signale l'entrepreneur. Il y en a qui m'ont demandé de quitter. Je leur ai dit : "Quittez, *that's it!*" À partir du moment où le travail est fait, pourquoi je m'imposerais l'ancienne mentalité qui va à contresens de ce que veulent les travailleurs d'aujourd'hui? C'est gagnant-gagnant », conclut-il. ■



DuBreton emploie 1 200 personnes dans ses installations du Québec et du New Hampshire.

DuBreton en amélioration continue

CLAUDE FORTIN

Collaboration spéciale

Une initiative n'attend pas l'autre chez duBreton, dont le siège social est situé à Saint-Bernard, dans Chaudière-Appalaches. Le producteur et transformateur de porcs, qui compte 1 200 employés au Québec et au New Hampshire, multiplie les gestes pour attirer l'attention des travailleurs. « On revoit complètement notre programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés », illustre Line Breton, vice-présidente aux ressources humaines chez duBreton. « Peu importe qu'il s'agisse d'un journalier ou d'un cadre, on veut que l'employé qui arrive sente qu'il fait partie de l'équipe », ajoute la gestionnaire, membre de la famille qui a fondé l'entreprise en 1944.

L'idée ne s'arrête cependant pas à faire de l'œil aux employés potentiels, mais aussi d'assurer le bien-être de ceux qui sont déjà présents. L'entreprise mise depuis longtemps sur le concept de « mieux-être » de ses employés. La conciliation travail-famille et le soutien financier aux abonnements à des activités sportives et culturelles avaient déjà valu à duBreton un prix dans le cadre du concours *Ma ferme, mon monde* en 2010.

Les temps changent toutefois et l'entreprise doit s'adapter. « On regarde beaucoup comment le

marché du travail évolue », explique Mme Breton. Les horaires flexibles et le télétravail s'ajoutent maintenant à la gamme des avantages offerts aux employés que la rareté de main-d'œuvre rend plus exigeants. « On a rouvert nos conventions collectives récemment, même si elles n'étaient pas échues. On a augmenté les salaires pour tenir compte de l'inflation et être plus compétitifs », précise la mère de sept enfants.

C'est dans cette optique que l'ensemble des employés de duBreton bénéficient d'un service de télémédecine accessible 24 heures par jour et sept jours par semaine depuis environ un an. Puis, une garderie de 12 places ouvrira ses portes en septembre dans les installations de Saint-Bernard. « La garderie n'est pas encore ouverte et on est déjà complets », signale Line Breton.

La présence de travailleurs étrangers demeure cependant nécessaire pour combler les effectifs, soutient-elle. L'entreprise compte une centaine de ces travailleurs en ce moment. « On vient de construire, à Rivière-du-Loup, trois duplex, six logements au total, d'une valeur d'à peu près 2 M\$ », indique Line Breton. ■



CLAUDE FORTIN

Gaétan Gilbert et Mélanie Éliane Marcoux multiplient les petits gestes pour assurer le bien-être de leurs employés.

Un cocon pour chaque employé

CLAUDE FORTIN

Collaboration spéciale

COMPTON - Mi-juin et c'est déjà le branle-bas de combat au Verger Le Gros Pierre de Compton, en Estrie. Des employés pèlent des pommes, alors que dans la cuisine, juste derrière, d'autres mettent littéralement la main à la pâte pour alimenter le marché public du village et celui de North Hatley, qui viennent tout juste de rouvrir.

Pendant qu'à l'intérieur, l'opération « tartes aux pommes » bat son plein, dehors, une équipe travaille à doubler la superficie des installations. Le Gros Pierre disposera bientôt de plus d'espace pour accueillir ses visiteurs, mais aussi, pour assurer un meilleur confort aux employés. « Ça va améliorer leur qualité de vie », estime Gaétan Gilbert, copropriétaire du verger avec sa conjointe, Mélanie Éliane Marcoux. « Ils vont se sentir plus calmes; chacun aura son poste de travail et sa propre machine », précise l'entrepreneur.

Le confort, c'est l'un de ces mille et un petits ajustements qui contribuent à rendre les employés heureux, estime Mélanie Éliane Marcoux. « Dans l'agrandissement, il va y avoir une salle dédiée à nos employés pour leur permettre de profiter de leur temps de repos. Chacun aura son casier, un espace qui lui appartient. C'est important », dit-

elle. « Les gens aiment ça avoir leur petit cocon à eux. Nous, on n'avait jamais pensé à ça, mais ça nous a fait évoluer », ajoute son conjoint, Gaétan.

Des oreilles plus grandes

Rendre les employés heureux suppose aussi de les écouter, soutient par ailleurs la propriétaire dont l'entreprise emploie une cinquantaine de travailleurs, chaque année. « Quelques-uns nous ont dit que peler des pommes pendant huit heures, c'est long. Alors on s'est dit qu'on allait séparer les quarts de travail. On va leur faire faire du stationnement et on va s'assurer qu'il y a une rotation aux différents postes », illustre Mme Marcoux.

« On les fait travailler fort, là. On ne se le cachera pas », précise son conjoint. « Il y a six semaines où c'est vraiment intense », ajoute-t-il tout en signalant le taux de rétention « incroyable » de sa main-d'œuvre. « Nos employés sont bien », soutient le pomiculteur avec un brin de fierté. « Ils ont développé un sentiment d'appartenance à l'entreprise », dit-il. Et certainement aussi un goût pour la tarte aux pommes. ■



La famille Lefebvre St-Arnaud a fondé les Jardins Bio Campanipol en 1992. De gauche à droite : Robert St-Arnaud, Charles St-Arnaud, Danielle Lefebvre, Félix St-Arnaud et Florence Lefebvre St-Arnaud.

Des paniers bio distribués aux employés

CLAUDE FORTIN

Collaboration spéciale

Cent cinquante paniers bio sont en route pour Trois-Rivières alors que l'équipe de 22 personnes termine la préparation d'environ 160 autres destinés à des clients de Québec lorsque Florence Lefebvre Saint-Arnaud prend une pause pour s'entretenir avec *La Terre*. « En ce moment, c'est notamment du pak choï, des oignons verts, de la raviolle, des fraises, des tomates, etc. », énumère la copropriétaire, avec ses parents et ses deux frères, des Jardins Bio Campanipol. Cinq cent trente-cinq paniers aux saveurs évolutives de la saison seront livrés cette semaine. Ce sera comme ça jusqu'en novembre.

« On compte sur un bon noyau d'employés; ils sont parfois avec nous depuis 15-20 ans », signale Florence. « La rétention des travailleurs est plus difficile depuis 4 à 5 ans, mais tout ce qu'on peut faire pour améliorer le bien-être de nos employés, on le fait », explique l'agricultrice. La conciliation travail-famille fait partie des priorités des Jardins Bio Campanipol depuis les tout débuts, indique-t-elle. De nouvelles initiatives s'ajoutent cependant.

Les employés cumulant au moins une année d'ancienneté, par exemple, profitent maintenant d'un remboursement partiel des frais des formations qu'ils souhaiteraient suivre pendant la saison morte. « On est assez fiers de ça, souligne Florence. C'est une façon de s'assurer qu'ils pensent à nous pendant l'hiver. »

Parmi la somme des gestes posés pour relever le « niveau de bonheur des employés », la ferme offre maintenant des gants et des genouillères à son personnel. Des dîners d'équipe, avec poulet ou pizza au menu, sont aussi organisés pour marquer certaines étapes importantes de la saison. « On mange et on fraternise. C'est important d'avoir une équipe soudée, et ça passe par ce genre de petits moments. On sent beaucoup de reconnaissance pour ces petits moments-là. »

Plus encore, les employés des Jardins Bio Campanipol peuvent désormais goûter, au sens littéral, le fruit de leur labeur. Chaque travailleur à temps plein reçoit un petit panier bio chaque semaine, souligne la copropriétaire. « Je crois que de voir le produit final de leur travail dans un panier qui leur est donné, c'est aussi une fierté pour eux », mentionne Florence. ■



GRACIEUSEMENT DE LA BOURRASQUE

Maxime Dion et Philippe Benoit à leur kiosque du marché Lionel-Daunais de Boucherville.

Une ferme qui délègue pour assurer sa croissance

CLAUDE FORTIN

Collaboration spéciale

Les habitués du rang Brodeur savent que le paysage a bien changé, depuis dix ans, devant le numéro 312. La ferme maraîchère La Bourrasque connaît une croissance « fulgurante » depuis ses débuts, selon l'un de ses deux copropriétaires, Philippe Benoit. « On a commencé avec un chiffre d'affaires de 20 000 \$ et là, on tourne autour de 500 000 \$ », dit-il. Seulement l'an dernier, deux nouvelles serres se sont ajoutées au site de production. Un système de contrôle intelligent des conditions climatiques des serres a aussi été installé, tant et si bien que le climat des quatre serres de la ferme s'opère à partir d'un simple téléphone portable.

Cette croissance amène cependant son lot d'ajustements. « La croissance de l'entreprise a fait naître le besoin que des employés prennent en charge certains départements », explique Maxime Dion, l'autre propriétaire de La Bourrasque. Comme les patrons ne peuvent plus tout faire seuls, c'est une employée qui, par exemple, gère les serres. Pour que ce travail réponde à leurs exigences, les deux entrepreneurs ont cependant dû préciser leurs attentes. Un cahier de procédures a donc été rédigé afin que tout soit clair, de part et d'autre.

Ce type d'outils, en plus d'un manuel des employés, d'une évaluation de rendement et de la valorisation des compétences par la rémunération font partie des innovations mises en place par l'entreprise pour raffiner sa gestion de personnel. « Nos outils contribuent à valoriser nos employés et nous aident à les retenir, soutient Philippe Benoit. Nos postes de responsabilité comptent plusieurs échelons. Alors, nos travailleurs peuvent se projeter dans l'avenir, voir comment ils peuvent grandir dans l'entreprise. »

Cette approche plus chirurgicale dans les pratiques de gestion du personnel semble par ailleurs provoquer un effet inattendu, signale Maxime Dion. « Depuis qu'on s'est dotés de procédures claires, plus de gens expérimentés se présentent pour occuper nos postes », constate-t-il. Une telle situation présente l'avantage de faciliter la délégation de responsabilités à ces travailleurs rompus à des tâches similaires. Elle offre aussi plus de flexibilité aux propriétaires, qui doivent redoubler d'ardeur pour mettre leurs légumes bio en marché, cette année, puisque la ferme maraîchère est elle aussi touchée par une baisse de la demande pour les paniers bio. ■



L'équipe d'administrateurs de la Ferme coopérative Tourne-Sol. De gauche à droite : Daniel Brisebois, Frédéric Thériault, Emily Board, Julien Vedel, Renée Primeau, Reid Allaway, Sophie Descoteaux.

Charité bien ordonnée commence par soi-même

CLAUDE FORTIN

Collaboration spéciale

Les Cèdres – Lorsque la Ferme coopérative Tourne-Sol remporte le concours *Ma ferme, mon monde*, en 2015, ce sont ses efforts de formation des employés qui attirent l'attention du jury. « On avait monté un stage avec des visites de fermes et tout. On était fiers de voir les gens partir, après leur stage, puis démarrer leur propre entreprise et voir que des fermes comme la nôtre se multipliaient », se rappelle Frédéric Thériault, président de la coopérative de travailleurs.

De l'eau et de la sueur ont cependant coulé sous les ponts depuis 2015. « Comme on formait bien la main-d'œuvre, on attirait des gens qui venaient travailler avec nous une année, peut-être deux », raconte l'administrateur et l'un des cinq membres fondateurs de la coopérative. Un pareil mode de fonctionnement plaçait toutefois l'entreprise en situation de formation continue, ce qui coûte cher et nuit à la productivité de la ferme. « À un moment donné, on s'est dit : c'est le *fun* de former le monde et de les voir partir, mais on aimerait ça qu'ils restent, aussi », admet Frédéric Thériault. « On a donc restructuré notre affaire pour essayer de retenir notre personnel et de les garder à plus long

terme. On s'est donné une échelle salariale basée sur l'ancienneté, un manuel de l'employé sur lequel on travaillait depuis quelques années », illustre le gestionnaire pour qui la formation du personnel demeure une priorité. « On vise toujours à former les gens, mais avec l'objectif qu'ils restent et qu'on n'ait pas à les reformer. »

La Ferme Tourne-Sol veut cependant pousser plus loin sa façon de gérer la main-d'œuvre. Elle envisage d'éliminer les hiérarchies, de faire disparaître les patrons, en quelque sorte, pour rendre chaque employé plus libre dans l'accomplissement de ses tâches. C'est ce qu'on appelle l'holocratie, un système de gouvernance relativement nouveau qui aurait été expérimenté une première fois dans une filiale du géant Amazon. « Quand tu détiens une responsabilité, tu fais tout ce que tu crois nécessaire pour faire le travail de la bonne façon, en fonction des buts de l'entreprise. Tu n'as pas à passer par trois, quatre échelons pour agir », explique Frédéric Thériault. Le concept s'applique aux administrateurs, pour le moment. L'objectif : l'étendre à l'ensemble de l'organisation d'une vingtaine de travailleurs. ■

Un esprit d'équipe forgé par des activités

CLAUDE FORTIN

Collaboration spéciale

Récompensée d'un premier prix au concours *Ma ferme, mon monde*, en 2012, pour son programme de mieux-être chez ses employés, la Pépinière Sargim ne ménage pas ses efforts pour améliorer ses pratiques en gestion du personnel.

La pépinière, dont la livraison des quatre millions de plants d'épinette vient tout juste de se terminer, s'est par exemple dotée d'un manuel de l'employé. Les nouveaux venus font désormais aussi la visite des installations en étant accompagnés de travailleurs plus anciens, afin de faciliter leur intégration. Des formations se sont également ajoutées pour aider les nouveaux membres et ceux qui accèdent au conseil d'administration à bien comprendre les particularités du modèle coopératif, dont les droits et responsabilités de chacun.

« On a élaboré plein de choses, mais on s'est fait accompagner par la Fédération québécoise des coopératives forestières », indique Denis Bujold, directeur général de Sargim et de la Pépinière Baie-des-Chaleurs, les deux unités de production de la coopérative. « On essaie toujours d'agir en bon parent, mais l'aide de consultants spécialisés en ressources humaines est souvent importante », mentionne le gestionnaire.

Développer l'esprit d'équipe

« Pour intéresser les membres, on a créé des comités », explique M. Bujold. Le comité en santé et sécurité au travail a par exemple été relancé, après une période de flottement occasionné par la COVID-19. Par contre, le plus populaire est le comité de liaison. « C'est France Isabel qui chapeaute tout ça, tient-il à préciser. Depuis qu'elle est avec nous et qu'elle s'occupe du comité de liaison, on voit la différence. »

Le comité de liaison, c'est celui qui s'occupe de la vie sociale des 65 membres de la coopérative, séparés par une cinquantaine de kilomètres de route entre les serres de New Richmond et de Paspébiac, dans la Baie-des-Chaleurs. « Les mentalités ne sont pas pareilles d'une place à l'autre. C'est pour ça qu'on a des sous-comités dans chaque



GRACIEUSÉ DE LA PÉPINIÈRE SARGIM

Selon Denis Bujold, forger l'esprit d'équipe parmi les membres fait partie des priorités mises en place par la coopérative forestière Sargim.

pépinière », souligne le gestionnaire. Il explique que chaque pépinière tient ses activités, auxquelles s'ajoutent une ou deux activités communes chaque année. « Depuis la création du comité de liaison, on a monté deux, trois marches dans l'implication des membres. Le sentiment d'appartenance s'est renforcé », soutient le vétéran arrivé dans l'organisation en 1988. ■



Grâce à leur boucherie, Marcel Malo, Martine Brisson et Olivier Malo vendent leur viande directement au consommateur pour profiter de la spécificité de leur bœuf sans hormones ni antibiotiques.

Cap sur les compétences améliorées

CLAUDE FORTIN

Collaboration spéciale

Compétence. Le mot revient souvent dans la bouche de Martine Brisson, copropriétaire d'Entreprise Malisson, à Sainte-Julienne dans Lanaudière. « Notre priorité, pour le bien-être de nos employés, passe d'abord par nous autres, les patrons », soutient celle qui partage la gestion de l'élevage de bouvillons et de la boucherie avec son conjoint, Marcel Malo, et leur fils Olivier.

« On se soucie en premier de notre compétence. On suit beaucoup de formations pour apprendre à bien encadrer notre équipe », ajoute Mme Brisson.

Ce souci d'apprendre semble permanent à la ferme. Son deuxième prix remporté dans le cadre du concours *Ma ferme, mon monde*, en 2016, témoignait déjà de l'importance accordée par les propriétaires à la formation pour assurer la réussite du transfert graduel à leur fils.

Ce besoin de bonifier leurs compétences demeure et touche toutes les facettes de la gestion, particulièrement à l'égard de leurs quatre employés de boucherie. « Les travailleurs actuels recherchent un climat de travail sans tracas », observe l'éleveuse.

« Quand le travail est bien organisé et que chacun sait ce qu'il a à faire, c'est agréable de venir travailler », croit la femme d'affaires qui achète chaque année une centaine de veaux Limousin et Angus âgés de six mois pour les élever pendant un an.

L'organisation du travail paraît d'autant plus importante que la boucherie occupe un espace limité. Le moindre encombrement peut nuire à l'efficacité du travail, en plus des frustrations provoquées par trop de promiscuité. Là aussi, le recours à de la formation offerte par des professionnels en ressources humaines s'est révélé judicieux. « Ça prend des patrons capables de régler les problèmes dès qu'ils apparaissent, estime Martine Brisson. Si on n'est pas proactifs, ou si on ne va pas chercher l'aide de professionnels lorsqu'on en a besoin, ça fait des équipes de travail dysfonctionnelles. »

Ce besoin de développer ses compétences semble d'ailleurs porter ses fruits. Entreprise Malisson a perdu ses quatre employés de boucherie en même temps, cet été, pour diverses raisons qualifiées par la copropriétaire de « circonstances de la vie ». « En deux semaines, j'ai remonté mon équipe, et ça, je pense que c'est parce qu'on a une bonne réputation comme employeur », soutient l'agricultrice. ■

Le choix de miser sur la polyvalence des employés

CLAUDE FORTIN

Collaboration spéciale

«La nécessité est mère de l'invention», écrivait Platon. Il semble que les difficultés de recrutement exacerbées par la pandémie de COVID-19 aient amené la direction de l'herboristerie Clef des champs à mettre ce proverbe en application.

L'entreprise de Val-David se démarquait déjà depuis quelques années par son ouverture à la conciliation travail-famille de ses employés. Elle leur offre maintenant la possibilité d'élargir leurs horizons par une meilleure utilisation de leurs compétences.

«On a développé une grille de polyvalence des compétences de nos employés», explique François Dufort, directeur général adjoint et responsable des ressources humaines à Clef des champs. «La grille indique les habiletés que chaque poste de travail exige et lesquels de nos employés possèdent ces habiletés», poursuit le gestionnaire. Cette initiative permet notamment aux travailleurs d'exploiter plus largement leurs talents. Elle assure aussi à l'herboristerie de compter sur du personnel compétent en cas d'absence. «Si quelqu'un part en vacances, quitte l'entreprise ou tombe malade, on dispose d'un plan B et C pour prendre la relève», illustre M. Dufort. «La personne ne sera peut-être pas aussi habile, mais ce n'est pas grave. Ce qui compte, c'est que la fonction soit comblée», poursuit-il.

L'équipe de direction s'assure également que chaque candidat sait exactement à quoi s'attendre en joignant l'entreprise. «On lui explique chaque détail du poste, avec qui il va travailler, s'il y a une cadence à respecter, comment on supervise le personnel», énumère François Dufort. «Dans certains cas, on visite même les installations. Le candidat peut alors se faire une idée encore plus juste de ce qui l'attend et prendre une décision plus éclairée.»



GRACIEUSEMENT DE CLEF DES CHAMPS

François Dufort explique que l'herboristerie a dû revoir sa stratégie de recrutement avec les bouleversements observés sur le marché du travail depuis le début de la pandémie de COVID-19.

Chasse aux curriculum vitae

L'incidence de la pandémie sur le marché du travail a également forcé Clef des champs à revoir sa stratégie de recrutement. «Avant, on attendait les candidatures. Maintenant, on se présente sur des plateformes et on ouvre le CV de personnes qui possèdent des compétences qu'on recherche et on les contacte», raconte le directeur général adjoint.

L'entreprise va plus loin. Elle contacte d'anciens employés pour sonder leur intérêt à revenir. L'initiative rapporte d'ailleurs manifestement. Une agronome qui était responsable des jardins de l'herboriste avant de partir pour s'occuper de ses enfants rédige maintenant le contenu rédactionnel de l'entreprise. ■



Les quatre actionnaires de la Ferme Taillon et Fils : Christian Taillon, Olivier Milot, Francis Taillon et Daniel Taillon.

Cap vers la jeunesse

CLAUDE FORTIN

Collaboration spéciale

Chaque matin à 8 h, les huit membres de l'équipe de la Ferme Taillon et Fils se retrouvent dans le garage pour prendre le café et discuter de tout et de rien. L'idée n'est pas nouvelle; elle remonte à 15 ou 20 ans. Elle fait cependant partie de la somme de petites choses que les gestionnaires de la ferme peaufinent depuis des années pour rendre les travailleurs heureux et forger l'esprit d'équipe. « Si on ne faisait pas ça, il y en a que je ne verrais pas de la semaine », soutient Christian Taillon, l'un des quatre actionnaires de la ferme possédant 100 vaches laitières et 780 hectares de culture céréalière en régie biologique entre Roberval et Saint-Prime. « On passe 30-40 minutes ensemble, sur le temps de travail, pour jaser et organiser l'ouvrage de la journée. Ça nous permet aussi de voir si tout le monde est de bonne humeur et si on marche tous dans la même direction », explique le producteur. « Il y a 80 % de la bonne relation et de l'efficacité de notre personnel qui vient de cette rencontre-là du matin », estime-t-il.

Embaucher des jeunes fait partie des priorités de la ferme depuis environ cinq ans. « On était plus sur le bord de la soixantaine qui parlaient plus de s'en aller que de rester », explique Christian Taillon. Mais encore faut-il savoir attirer les jeunes.

Aux différents avantages comme la participation au REER des employés, l'allocation annuelle pour des vêtements de travail et une participation aux profits de la ferme, l'entreprise a consenti une hausse salariale de 10 % à l'ensemble de ses salariés au printemps. Sans compter que la qualité de vie des membres de l'équipe fait l'objet d'un souci particulier. « On se retrouve avec des jeunes qui ont des enfants et une femme qui travaille la semaine à l'extérieur, puis qui veulent de bonnes conditions pour leur famille », souligne le producteur. « C'est rare qu'on travaille les fins de semaine, *icitte*. On fait bien attention à ça », ajoute l'agriculteur, qui croit que le monde agricole doit s'adapter. Selon lui, il y a moyen de travailler en agriculture sans faire 75 heures par semaine. ■

Des séances d'information à l'intention des jeunes cueilleurs

AMBRE SACHET

Collaboration spéciale

Pour faire perdurer sa valeur première, l'achat local, la ferme maraîchère Au pays des petits fruits mise depuis 30 ans sur une solution qui aura fait d'une pierre deux coups : embaucher des jeunes pour pallier le manque de main-d'œuvre locale et faire de la cueillette un apprentissage.

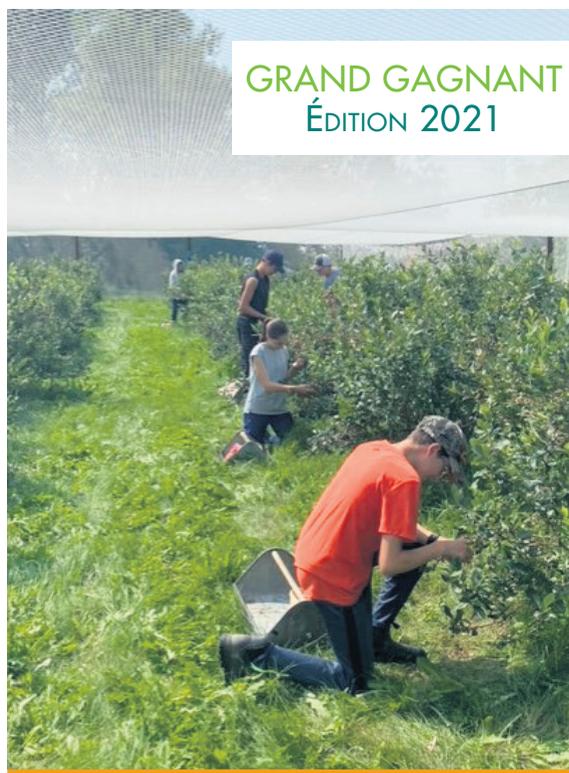
Pour la quatrième année consécutive, cette ferme de Mirabel, dans les Laurentides, propose des rencontres d'information destinées aux jeunes cueilleurs inscrits et à leurs parents. Ce nouvel encadrement a porté ses fruits. « Depuis qu'on fait ça, les jeunes qui viennent sont beaucoup plus sérieux. Ils savent exactement à quoi s'attendre quand ils arrivent le premier jour », explique la copropriétaire Chantal Demers. Au programme : préparation à la cueillette des fraises et des bleuets, déroulement d'une journée, matériel indispensable, fonctionnement de la paie et conditions de travail.

Ce qui a motivé cette démarche, c'est la conscience sociale et la volonté d'inculquer aux jeunes des valeurs de responsabilité, d'engagement et du travail bien fait. « C'est notre méthode qui a changé, mentionne Mme Demers. Elle s'est adaptée aux temps modernes. Autrefois, tout le monde savait comment une terre fonctionnait. Aujourd'hui, les jeunes sont déconnectés de la réalité de l'agriculture. »

L'entreprise familiale de 43,5 hectares reçoit généralement un peu moins de 200 inscriptions de jeunes cueilleurs par année. Il y en a eu le double en 2020, dans le contexte de pandémie et d'école à la maison. Ce ne sont toutefois pas tous les jeunes inscrits qui se présentent. Mme Demers constate que les rencontres d'information aident à filtrer ceux qui ne sont pas motivés.

Savoir s'adapter

Au fil du temps, l'entreprise a su s'adapter à ses employés, les conditions de travail n'étant pas les mêmes pour les adolescents, qui nécessitent



Les séances servent à préparer les jeunes à la cueillette des fraises et des bleuets.

des horaires flexibles et un roulement journalier de 30 à 40 employés. « On ne peut pas demander à un jeune de 12 ans de travailler cinq jours sur sept. Il s'engage à travailler trois à quatre jours par semaine, mais sur les sept, il décide de son horaire », précise l'agricultrice.

Si l'expérience est valorisante pour les jeunes, elle l'est aussi pour l'exploitation agricole. La flexibilité et le rythme de travail créent moins de stress et entraînent notamment une meilleure ambiance. Chantal Demers, qui estime qu'entre 50 et 60 % des jeunes sont capables de finir la saison, précise en apprenant beaucoup à leur contact. « Cette année, on a eu un jeune qui a trouvé les premières journées difficiles. Ses paniers n'étaient pas très beaux », raconte-t-elle. Le jeune cueilleur s'est alors laissé influencer par un groupe turbulent, qui n'avait pas le goût d'être là et qui minait l'ambiance. En lui donnant sa paie, la propriétaire l'a encouragé. « Le soir même, il m'a écrit un courriel en s'excusant et en demandant une seconde chance. J'étais touchée, je lui ai répondu : « Ne lâche pas. Tu as un potentiel. » Le lendemain, les autres n'étaient plus là, et lui a *toffé* jusqu'à la dernière journée. Il était parmi mes meilleurs cueilleurs. » Une expérience gratifiante qui, selon la propriétaire, fait toute la différence dans le parcours de ces jeunes... ■



CATHERINE SOUCY

L'équipe de la ferme Val-Lait : Luis Miguel Tajtaj Pérez, Osman Alvarez, Walter Guzman, Rosaire Côté (copropriétaire), Gabrielle Côté, Liliane Gagnon (copropriétaire), Anthony Gingras, Luis Marroquiñ, William Côté, Jorge Arana et Billy Tajtaj.

Orientés vers la formation des employés

MARC-ALAIN SOUCY

Collaboration spéciale

« Non, je ne suis pas tombée dans la marmite des ressources humaines. » C'est ainsi que Liliane Gagnon, copropriétaire de la ferme laitière Val-Lait, de Stoke en Estrie, raconte pourquoi elle a demandé de l'aide pour développer ses compétences en gestion des ressources humaines. Contrairement à Obélix qui est tombé dans la marmite de potion magique, pour elle, les RH, ce n'était rien d'acquis.

« Quand nous étions seuls, mon mari et moi, c'était plus simple, mais maintenant que l'entreprise a grossi, que nous avons engagé plusieurs employés et que trois de nos quatre enfants se sont joints à nous, c'est devenu plus compliqué à gérer », raconte Liliane Gagnon. La ferme compte maintenant 330 vaches, dont 265 en lactation, et 400 hectares de grandes cultures. En une dizaine d'années, le nombre de travailleurs y est passé de deux à neuf.

Son mari Rosaire Côté et elle ont compris qu'il fallait utiliser l'aide des organismes impliqués en ressources humaines pour bien définir les tâches de chacun et s'assurer que tout le monde possède la formation nécessaire au bon fonctionnement de la ferme.

Le Centre d'emploi agricole de leur région, AGRICarières, ainsi que ses programmes FermEmploi et Agrifrancisation, ne sont que quelques-unes des ressources qui ont été mises à contribution.

« Nous consacrons 3 % de notre masse salariale à la formation. Nous sommes à l'affût de toutes celles qui sont disponibles en milieu de travail, qu'elles soient offertes par Lactanet, le CIAQ et même Service

Québec », dit Liliane. On enseigne le français aux employés guatémaltèques et plusieurs d'entre eux sont inscrits à des programmes d'apprentissage en milieu de travail pour obtenir un certificat d'ouvrier ou ouvrière en production laitière.

La formation des employés et des propriétaires est l'un des grands axes d'intervention en ressources humaines de la ferme Val-Lait. L'autre, c'est l'organisation du travail. « C'est ce qui nous permet de bien définir les responsabilités de chacun. Comme ça, il n'y a pas d'ambiguïtés, dit la copropriétaire. Ça permet d'éviter les conflits. »

Les responsabilités sont données en fonction des forces de chacun. Par exemple, celui qui est bon communicateur se verra octroyer des tâches de *coaching* auprès d'autres employés et celle qui est perfectionniste sera orientée vers des tâches où cette qualité sera mise en valeur. Même les données de régie du troupeau sont entrées dans l'ordinateur par les travailleurs étrangers temporaires, ce qui est valorisant.

On se préoccupe d'enrichir le travail de chacun en évitant les activités trop répétitives. Les gestionnaires créent de petites équipes pour contrer le manque de contacts humains inhérents à certains travaux. Tant les membres de la famille que les travailleurs peuvent agir comme formateurs pour leurs collègues quand ils ont acquis les compétences nécessaires.

Liliane et Rosaire sont engagés dans la formation de leurs employés. Ils y croient. Ils se tournent maintenant vers un nouveau défi : écrire les protocoles pour chacune des tâches de leur production laitière en français et en espagnol. Un peu de potion magique ne nuira pas! ■

Votre Centre d'emploi agricole : la référence des entreprises et des travailleurs

Dotation

Attirer, recruter et intégrer
de la main-d'œuvre

Formation

Développer mes compétences
et celles de mes employés

SST

Offrir un environnement
conforme, sain et sécuritaire

GRH

Gérer mon équipe de travail
au quotidien

emploiagricole.com



Avec la participation financière de :



VOTE COUP DE CŒUR DU PUBLIC



Voici les quatre entreprises agricoles finalistes

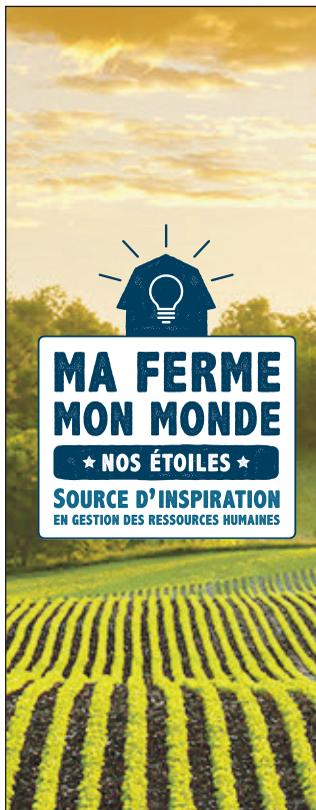
DUBRETON

L'ÉDEN ROUGE

LA CLEF DES CHAMPS

FERME COOPÉRATIVE TOURNE-SOL

Je vote au
mafermemonmonde.com



Toujours avec vous.

La Terre

DE CHEZ NOUS



L'application est propulsée par



À partir de

0,89\$ par semaine (édition papier seulement),
0,54\$ par semaine (édition virtuelle seulement)
et **0,95\$ par semaine** (éditions combinées)*

Abonnez-vous dès maintenant

LaTerre.ca 1 877 679-7809

*Les prix affichés sont pour un abonnement minimal de trois ans