

PENSE-BÊTE DE L'AGROTOURISME

# LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



La gestion des ressources humaines (GRH) comprend l'ensemble des activités qui visent à développer son personnel, ainsi qu'à le faire progresser et l'aider à s'adapter aux changements auxquels l'entreprise est soumise. La GRH vise également à traiter les problèmes posés par les relations professionnelles entre l'entreprise et ses salariés.

Pour une GRH efficace, il faut s'assurer de déployer des moyens pour attirer, satisfaire, développer et garder ses employés. Il faut également s'assurer de maintenir des relations de travail harmonieuses et de tirer le plein potentiel des activités et des compétences professionnelles. Aussi, une bonne GRH fera augmenter la rentabilité de votre entreprise.

Bien gérer les ressources humaines d'une entreprise agrotouristique comporte de nombreux défis. Il faut savoir manœuvrer entre le rôle de producteur et celui de gestionnaire et être en mesure de bien comprendre la réalité des employés.

## CONDITIONS GAGNANTES

### Neuf points pour une gestion des ressources humaines réussie

Dans les pages qui suivent, vous trouverez les neuf actions déterminantes d'une bonne GRH à mettre en œuvre dans votre entreprise agrotouristique.

1. Définir les besoins de l'entreprise quant au recrutement de nouveaux employés.
2. Planifier l'accueil du nouvel employé, un facteur important pour son intégration.
3. Former les employés pour distinguer l'entreprise.
4. Effectuer un suivi continu avec les employés, au moyen d'une bonne communication.
5. Instaurer un bon climat de travail pour rendre l'entreprise attractive.
6. Améliorer le rendement de l'entreprise grâce à la gestion de la performance.
7. Respecter les lois et les normes en vigueur.
8. Éviter les conflits à l'aide de processus justes et équitables.
9. Mettre l'accent sur la santé et la sécurité au travail, une responsabilité de l'employeur.

# PLANIFIER LE RECRUTEMENT DE NOUVEAUX EMPLOYÉS

Il est important de bien définir les besoins de l'entreprise avant de procéder au recrutement du personnel. Voici quelques exemples de questions auxquelles il faut trouver des réponses :

- Pour quelles tâches avez-vous besoin de personnel?
- Quand en avez-vous besoin?
- Combien d'heures de travail nécessite chacune des tâches?
- Quelles sont les compétences que vous recherchez?

## À SAVOIR

Des entreprises spécialisées en ressources humaines peuvent vous aider à recruter du personnel. N'hésitez pas à recourir à leurs services au besoin.

Il est recommandé de dresser une liste des tâches à remplir et des aptitudes nécessaires pour accomplir chacune des activités de l'entreprise. Voici quelques fonctions susceptibles d'être accomplies par le personnel :

- |                               |                                                        |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------|
| ■ Accueil;                    | ■ Mise en marché (distribution);                       |
| ■ Administration;             | ■ Vente de produits;                                   |
| ■ Animation;                  | ■ Activités de promotion (ex. : salons, foires, etc.); |
| ■ Visite guidée;              | ■ Travaux agricoles;                                   |
| ■ Restauration;               | ■ Production et récolte.                               |
| ■ Hébergement;                |                                                        |
| ■ Transformation alimentaire; |                                                        |

## RAPPEL

Cela peut être un atout qu'un employé soit en mesure de répondre à la clientèle anglophone pour bonifier l'expérience-client que vous proposez.

## LE CONTRAT DE TRAVAIL : OUTIL ESSENTIEL POUR ÉVITER LES TRACAS

Afin de préciser les ententes et les règlements régissant le cadre de travail, un contrat de travail en bonne et due forme doit être rédigé. Il aidera à la fois l'employeur et le salarié à bien définir leurs attentes respectives et à éviter les malentendus. Il est recommandé de consulter un spécialiste en la matière, étant donné qu'un contrat de travail est un document légal.

## ASTUCE

Dans l'organisation du travail, prévoyez des remplaçants en cas d'absence imprévue de l'un de vos employés.

### Un contrat de travail devra notamment décrire les éléments suivants :

- Le titre du poste;
- Le nom du supérieur immédiat;
- Les tâches à accomplir;
- Le salaire et les autres formes de rémunération;
- L'horaire de travail et le paiement des heures supplémentaires;
- La durée du contrat;
- Les vacances et les congés;
- La période d'essai ou de probation;
- Toute clause particulière propre à l'emploi;
- Les clauses de résiliation du contrat.

## À SAVOIR

Le visiteur recherche une expérience agrotouristique authentique. Assurez-vous de former les employés et de bien les traiter. Plus les employés apprécient leur milieu de travail, plus ils seront enclins à transmettre les valeurs de l'entreprise à la clientèle.

# PLANIFIER L'ACCUEIL DU NOUVEL EMPLOYÉ

L'accueil et l'intégration d'un nouvel employé sont très importants : il s'agit pour la nouvelle recrue du premier contact avec son nouveau milieu de travail et avec ses nouveaux collègues. N'hésitez pas à trouver des manières originales de l'accueillir et de l'intégrer au sein de l'équipe (ex. : activités d'accueil et d'intégration dès la première journée de travail, journée spéciale, etc.) afin de développer chez cette personne un réel sentiment d'appartenance.

Un guide ou un aide-mémoire de l'employé propre à votre entreprise peut être remis aux nouveaux venus pour faciliter leur accueil et leur intégration harmonieuse au sein du personnel. Pour l'employé fraîchement arrivé, un tel document constitue souvent la première source de renseignements sur son milieu de travail.

Contenu de l'aide-mémoire de l'employé :

- Présentation de l'entreprise (historique, philosophie, valeurs);
- Conditions de travail (congrés, dates importantes, etc.);
- Politiques internes;
- Liste des attentes en matière de service à la clientèle;
- Toutes autres informations pertinentes.

## FORMER LES EMPLOYÉS

Le visiteur cherche à en savoir davantage sur l'entreprise et sur ses produits. Assurez-vous de former les employés au regard des aspects techniques de base, mais aussi au sujet des produits et des services offerts à la clientèle (ex. : méthodes de récolte, modes de production, utilisation des produits, etc.). Vous pouvez, par exemple, passer par les étapes suivantes pour structurer le développement des compétences du personnel :

- Repérer toutes les activités actuelles de l'entreprise et celles à venir;
- Établir les activités prioritaires de l'entreprise et déterminer les compétences à développer en conséquence;
- Choisir les stratégies appropriées (mentorat à l'interne, formation continue, atelier de groupe, etc.);
- Mettre en œuvre les activités d'apprentissage appropriées;
- Évaluer l'effet sur les personnes et sur l'entreprise;
- Apporter les ajustements nécessaires.

### ASTUCE

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, particulièrement dans un secteur comportant beaucoup d'emplois à temps partiel, temporaires ou saisonniers, prendre le temps de planifier l'accueil et l'intégration d'un nouvel employé maximisera vos efforts de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre.

### ASTUCE

Pour connaître l'offre de formation dans votre région, consultez votre [collectif régional en formation agricole](#).

L'association [Terroir et saveurs du Québec](#) propose également une gamme de formations intéressantes.

### RAPPEL

La formation d'un employé est un investissement : elle illustre l'importance que vous accordez aux membres de votre personnel. Elle favorise l'engagement de l'employé. Sachez qu'un taux de roulement élevé peut s'avérer dispendieux. Il est donc judicieux d'investir dans la formation et dans le développement des compétences des employés en place.

# COMMUNIQUER EFFICACEMENT AVEC SES EMPLOYÉS

Il est judicieux d'organiser des rencontres avec les membres du personnel pour réfléchir à des orientations d'entreprise communes, dresser des bilans, décrire les stratégies de l'entreprise, échanger des idées, exposer les difficultés et les problèmes à résoudre et favoriser une bonne communication entre les employés et la direction. Ces réunions peuvent être organisées de manière non officielle et être de courte durée.



## RAPPEL

Une rencontre d'équipe peut favoriser les échanges, renforcer les liens et permettre d'améliorer la performance. Toutefois, attention : organiser trop de réunions engendre une perte d'efficacité. Assurez-vous d'espacer les rencontres pour rendre ces moments plus productifs.

# INSTAURER UN BON CLIMAT DE TRAVAIL

Le manque de main-d'œuvre peut constituer un frein au succès de l'entreprise, d'où l'importance de créer un milieu de travail agréable et de fidéliser le personnel. Perdre un employé formé peut s'avérer très onéreux.

## CONDITIONS GAGNANTES

Des mesures de rétention permettent de retenir les talents qui contribuent au succès de l'organisation. C'est, entre autres, en offrant à ses employés des conditions de travail adéquates et en développant leur engagement et leurs compétences que l'entreprise parviendra à instaurer un bon climat de travail et à rendre son entreprise attractive, notamment en misant sur les pratiques suivantes :

- **Reconnaissance** : un climat de travail positif où les employés se sentent informés, compétents, écoutés et appréciés;
- **Rémunération et avantages sociaux** : une offre concurrentielle, complète et flexible, comprenant entre autres choses des formules de conciliation travail-vie personnelle;

- **Relations de travail** : des rapports basés sur le respect et l'ouverture, dans une perspective de partenariat;
- **Valorisation du travail d'équipe** : des mécanismes visant à soutenir la collaboration, la synergie d'équipe et la saine gestion des conflits;
- **Santé, sécurité et bien-être au travail** : un milieu de travail sain et sécuritaire, tant en matière de santé physique que sur le plan psychologique.

Même après avoir mis au point une bonne stratégie pour fidéliser le personnel, il peut arriver que des employés décident de quitter l'entreprise. Aussi est-il particulièrement instructif de rencontrer ces employés pour leur demander d'explicitier la raison de leur

départ et, le cas échéant, pour améliorer les modes de gestion du personnel.

## ASTUCE

Mettre sur pied un comité social, installer une boîte à idées, offrir un rabais maison aux membres du personnel ou organiser des activités à l'extérieur du travail sont des exemples d'actions à poser pour améliorer l'expérience et la vie quotidienne des employés.

# MISER SUR LA GESTION DE LA PERFORMANCE

Il est primordial pour une entreprise de gérer sa performance générale, tant pour améliorer son efficacité que pour assurer sa pérennité. L'image d'une entreprise agrotouristique repose dans une large mesure sur les employés. Autrement dit, les employés sont l'incarnation ou le reflet même de la mission, de la vision et des valeurs de l'entreprise.

En établissant des « objectifs SMART » (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis), il devient plus simple pour l'entreprise et les employés d'évaluer leur rendement. Il s'agit d'un outil qui permet de faire le pont entre employé et employeur et aussi d'assurer une bonne communication entre les deux parties.

## À SAVOIR

L'évaluation du rendement aide vos employés à progresser. Ils doivent recevoir une rétroaction constructive sur leur contribution à l'entreprise, autant au chapitre du savoir-faire qu'en ce qui a trait au savoir-être.

## ASTUCE

Compte tenu du grand nombre d'emplois saisonniers liés à l'agrotourisme, procéder à une évaluation à la fin de la saison constitue un moyen de connaître les intentions de l'employé quant à un éventuel retour dans les années suivantes. S'il est encore trop tôt pour obtenir une réponse, n'hésitez pas à rester en contact avec l'employé tout au long de l'année, de façon à ne pas vous faire oublier. L'employé qui revient de saison en saison devient un pilier de l'équipe, en plus de diminuer les sommes que vous investissez dans la formation des nouveaux employés.

# RESPECTER LES LOIS ET LES NORMES EN VIGUEUR

Plusieurs lois et codes régissant le travail existent au Québec. Pour n'en nommer que quelques-uns, citons :

- la [Loi sur les normes du travail](#);
- le [Code du travail](#);
- le [Code civil du Québec](#);
- la [Charte des droits et libertés de la personne](#);
- la [Loi sur l'équité salariale](#);
- la [Loi sur la santé et la sécurité du travail](#);
- la [Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles](#).

Ceux-ci rendent compte des points importants à retenir concernant les principales lois et normes auxquelles les entreprises agrotouristiques peuvent avoir à se conformer.

## LA LOI SUR LES NORMES DU TRAVAIL

La Loi sur les normes du travail établit les conditions minimales de travail en l'absence d'une convention collective, d'un contrat de travail ou d'un décret définissant de meilleures conditions. La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail est l'organisme chargé de l'application de cette loi. Celle-ci fixe les bases d'un régime universel de conditions de travail, notamment au regard :

- des congés et des absences;
- du salaire;
- de la durée du travail;
- de l'avis de cessation d'emploi;
- des recours pour des pratiques interdites.





## RÉSOUTRE LES CONFLITS

Malgré tous les efforts déployés pour offrir un milieu de travail stimulant, il est possible que des conflits surviennent. Peu importe la gravité de ces conflits, il est essentiel de les régler pour éviter que la situation en vienne à s'envenimer. À ce propos, il peut être utile de définir des mesures disciplinaires, en fonction des objectifs suivants :

- Instaurer un processus juste et équitable pour tous;
- Soulever un comportement inapproprié de la part d'un employé ou corriger un acte répréhensible posé par un employé.

### ASTUCE

Il est fortement suggéré de soulever toute situation irrégulière survenant dans l'entreprise et de laisser des notes au dossier des employés visés. De plus, la diffusion d'un guide précisant les normes et les politiques de l'entreprise contribuera à faire connaître les comportements attendus des employés dans le milieu de travail.

## METTRE L'ACCENT SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

À titre d'employeur, il est de votre responsabilité de créer et de maintenir un milieu de travail sain et sécuritaire. Des organismes peuvent vous prêter main-forte en prodiguant des conseils ou en offrant des programmes ou des outils en matière de santé et de sécurité au travail. En voici quelques-uns :

- [La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail;](#)
- [L'Union des producteurs agricoles \(UPA\);](#)
- [Le Réseau de santé publique en santé au travail;](#)
- [L'Association québécoise pour l'hygiène, la santé et la sécurité du travail.](#)

# INFORMATIONS UTILES

---

## Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)

### [Section « Offrir des produits locaux et des activités d'agrotourisme »](#)

Importante source de renseignements, elle propose le Pense-bête de l'agrotourisme pour faciliter le démarrage de vos projets, des fiches de commercialisation pour planifier efficacement vos actions marketing et de mise en marché, ainsi que des fiches qualité pour améliorer vos méthodes de commercialisation.

### [Permis](#)

Information générale sur les permis délivrés par le MAPAQ et exigés pour certaines productions ou activités commerciales.

### [Enregistrement des exploitations agricoles](#)

Information générale sur les avantages d'enregistrer son exploitation agricole et sur la procédure à suivre pour s'enregistrer.

## Organisations

### [Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail](#)

Votre porte d'entrée unique en matière de travail (normes du travail, équité salariale et santé et sécurité du travail).

### [Conseil québécois des ressources humaines en tourisme](#)

Portrait de l'industrie touristique, développement des compétences, accès à des programmes de formation, coffre à outils, etc.

### [Réseaux Agriconseils](#)

Services-conseils subventionnés destinés à la clientèle agricole, notamment pour établir un diagnostic ou définir un plan de commercialisation.

### [Revenu Québec](#)

Inscription d'une entreprise qui est à l'étape du démarrage.

## Secteur de l'emploi

- [Obtenir de l'aide pour la gestion des ressources humaines](#)
- [Accueil et l'intégration des nouveaux employés](#)
- [Boîte à outils en gestion des ressources humaines](#)

### [UPA – Travailleurs étrangers temporaires \(TET\)](#)

Information relative aux démarches et aux responsabilités de l'employeur en prévision de l'embauche de travailleurs étrangers temporaires.