



Motivations et finalités du maintien en emploi dans le secteur de la production laitière dans le Centre-du-Québec

Rapport final
Avril 2020

Présenté à
La Commission des partenaires du marché du travail



Direction du Centre d'innovation sociale en agriculture
Simon Dugré

Rédaction et cueillette des données

Simon Louis Lajeunesse, Ph. D. service social, M. Sc. biologie
Chargé de projet et chercheur senior

Catherine Théberge
MA développement régional
Chargée de projet et chercheuse

Gratias Gloria Denise M Godonou, Ingénieure
M. Sc. agroéconomie
Chargée de projet et chercheuse

Sophie Rioux
MA (ca) loisir culture et tourisme
Assistante de recherche

Révision linguistique

Maryline Boisvert
Agente de soutien administratif

REMERCIEMENTS

Nous remercions monsieur Alain Brassard, président de la Fédération régionale des Producteurs de lait du Centre-du-Québec, notre partenaire principal. De même, nous tenons à remercier monsieur Yvan Beauchemin, producteur laitier, en tant qu'informateur clé pour avoir soutenu notre démarche. Un merci particulier à la Commission des partenaires du marché du travail du Centre-du-Québec pour leur confiance, leur soutien et leur financement. La Commission a mandaté le Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA) pour réaliser cette recherche. Madame Guylaine Martin, agronome et répondante en formation agricole du Collectif en formation agricole du Centre-du-Québec, fut une actrice essentielle, non seulement dans le recrutement des répondants, mais aussi en tant qu'informatrice clé et interlocutrice durant notre parcours de recherche. Sa connaissance de l'industrie et du milieu fut capitale. Monsieur Maxime Sauvageau, agent en ressources humaines et madame Marie-Pierre Lemire, coordonnatrice du Centre d'emploi agricole de la Fédération de l'UPA Centre-du-Québec ont aussi grandement contribué à la recherche de répondants. Un merci tout spécial à madame Marlène Rancourt de l'UPA, secteur laitier, pour ses recherches statistiques sur la main-d'œuvre agricole du secteur laitier. Enfin, sans répondants, point de recherche; nous remercions tous ces participants anonymes qui, par leurs témoignages, nous ont permis de dessiner le portrait de leur réalité. Nous leur rendons ici hommage.

TABLE DES MATIERES

Remerciements.....	3
Faits saillants	6
1. Mise en contexte	8
2. Problématique et état de la situation	8
2.1 L’emploi dans le secteur agricole	8
2.2 Problématique de recrutement et de rétention des ouvriers agricoles	8
2.3 Emplois dans le secteur laitier.....	9
3. Objectifs du projet.....	10
4. Méthodologie	10
5. Résultats	11
5.1 Description des participants.....	11
5.1.1 Les producteurs laitiers	11
5.1.2 Les ouvriers agricoles	13
5.2 Les idéaltypes de producteurs laitiers et de leurs ouvriers.....	15
5.3 Les causes du besoin de main-d’œuvre et de son roulement pour les producteurs laitiers	18
5.4 Les motivations des ouvriers à quitter leur emploi.....	22
5.5 Éléments de rétention de la main-d’œuvre	24
5.5.1 Le plaisir au travail ou l’expérience optimale.....	24
5.5.2 Le lien d’appartenance et le sentiment d’appartenance	25
5.5.3 Les conditions de travail.....	26
5.5.3.1 Les horaires.....	27
5.5.3.2 Le salaire	27
5.5.3.3 L’environnement propre.....	27
5.5.4 Avantages sociaux.....	28
5.5.5 Travailleurs étrangers temporaires	30
5.6 Relation entre les idéaltypes	31
7. Les recommandations	36
7.1 Pour les producteurs laitiers	37
7.2 Pour les ouvriers.....	37
8. Conclusion	38
9. Les limites de la recherche	39

10. Références	40
11. Annexes	42

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1 : Situation de roulement.....	22
Figure 2 : Relation entre les idéaltypes :	35
Tableau 1 Portrait général des producteurs laitiers. Idéaltype des pragmatiques et des chaleureux	14
Tableau 2 Portrait général des ouvriers. Idéaltype des passionnés. Rappelons que les indolents n’ont pas été rencontrés. Nous ne possédons que très peu de données à leur endroit.....	14
Tableau 3 : Formation des répondants.....	15
Tableau 4 : Récapitulatif des caractéristiques des idéaltypes d’ouvriers et d’agriculteurs.....	18
Tableau 5 : Répartition des avantages sociaux parmi les répondants	29
Tableau 6 : Éléments de rétention. Le recours au TET représente le dernier choix pour les agriculteurs....	31
Tableau 7. Ce tableau identifie les forces des relations entre les idéaltypes, les écueils à éviter, les actions à poser et propose certaines recommandations en lien avec les idéaltypes et les relations que les idéaltypes ont entre eux.....	36

FAITS SAILLANTS

Il se dégage de notre analyse quatre idéaltypes¹ qui influent sur la rétention du personnel. Les producteurs laitiers se déclinent en deux profils, soit celui des **chaleureux** et celui des **pragmatiques**, alors que les ouvriers se déclinent en **passionnés** et en **indolents**.

Les chaleureux se caractérisent par leur patience auprès des ouvriers. Ils entretiennent une relation forte (voire d'amitié parfois) avec leurs ouvriers, une relation souvent de type familial. Ils vivent une passion pour les vaches et l'industrie laitière. Ils possèdent usuellement de plus petites fermes (celles de moins de 200 vaches) et ont un petit nombre d'employés. Ils sont réticents à recourir aux travailleurs étrangers temporaires (TET). Ils restent très attachés à la ferme familiale.

Les pragmatiques se caractérisent par leur impatience auprès des indolents. Ils entretiennent une relation « passive » avec leurs ouvriers qui restent de simples employés sans lien particulier. Les pragmatiques sont peu présents auprès des vaches ou à l'étable. Ils s'occupent davantage de la gestion ou des ventes. Ils s'engagent souvent dans les structures politiques ou organisationnelles de leurs guildes (UPA, association d'éleveurs...). Ils possèdent de plus grosses fermes que les chaleureux (celles avec plus de 400, voire 2 500 vaches). Ils ont recours plus facilement aux TET.

Les passionnés sont assez fidèles à leur employeur. Ils détiennent une formation spécialisée orientée aux soins des vaches. Ils se dévouent à leur travail. Ils aiment travailler avec les animaux. Ils aiment les vaches et en sont passionnés. Ils ont une relation de confiance avec leur employeur surtout si celui-ci est proche de l'idéaltype du chaleureux. Les passionnés obtiennent à la ferme des tâches plus significatives et plus valorisantes renforçant la reconnaissance au travail que le producteur laitier (chaleureux ou pragmatique) a envers l'employé.

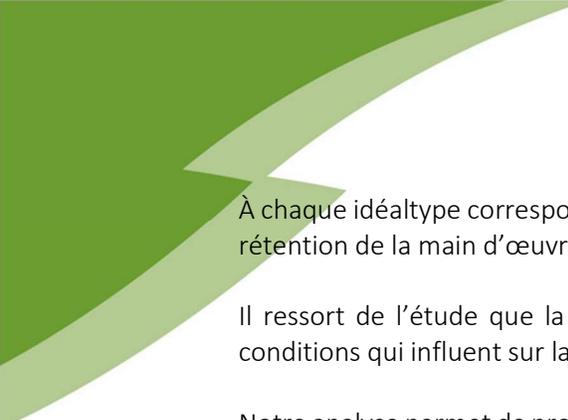
Pour les indolents, l'intérêt pour le travail et pour les vaches est moindre. Ils ne détiennent le plus souvent pas de formation en agriculture. Les tâches qui leur sont attribuées sont à l'image de cette absence de formation. Les indolents se voient confinés aux tâches davantage axées à l'entretien, à la propreté et à la traite. Ce sont justement ces tâches qui sont les plus propices au roulement de la main-d'œuvre. Les indolents ne restent pas longtemps dans un même emploi. Il arrive même que certains disparaissent sans prévenir de manière imprévue sans laisser d'adresse.

Le roulement de main-d'œuvre est davantage lié à un idéaltype et un groupe de tâches.

La relation entre un ouvrier de la ferme et la famille du producteur laitier est très importante et elle est déterminante de la rétention de la main-d'œuvre surtout pour les chaleureux et les passionnés.

La rétention de la main-d'œuvre est multifactorielle. Il n'y a pas que les relations entre les producteurs et les ouvriers, mais toutes les autres conditions comme les avantages sociaux et le salaire.

¹ L'idéaltype (...) est une construction intellectuelle obtenue par accentuation délibérée de certains traits de l'objet considéré (Weber, [1922] 1988, p. 191; 1965, p. 181). Cette création conceptuelle n'est pas sans lien avec la réalité observée, mais elle en présente une version volontairement stylisée. Weber lui-même et divers commentateurs à sa suite mettent l'accent sur le « caractère fictionnel » de l'objet sélectivement construit de la sorte (Hennis, [1987] 1996, p. 150; Martuccelli, 1999, p. 224). Coenen-Huther, J. (2003)



À chaque idéaltype correspond un mode de relation qui influence positivement ou négativement la rétention de la main d'œuvre.

Il ressort de l'étude que la prise en compte des idéaltypes permet de prendre en compte des conditions qui influent sur la rétention.

Notre analyse permet de proposer des pistes de solution qui suggèrent, entre autres, une formation des producteurs et de leurs ouvriers, notamment en relation humaine et en gestion de personnel.

Le recours aux travailleurs étrangers temporaires (TET) constituerait une alternative au roulement de main-d'œuvre pour les producteurs laitiers.

1. MISE EN CONTEXTE

Le Québec connaît d'importants défis quant à la relève agricole et l'établissement de cette relève. Soucieuse des problématiques de l'emploi, la Commission des partenaires du marché du travail du Centre-du-Québec a financé cette recherche portant sur le roulement et la rétention de la main-d'œuvre dans l'industrie laitière, un secteur important de l'industrie agricole du Centre-du-Québec. Bien des aspects de ce secteur méritent d'être mis sous la loupe du CISA. Cependant, plusieurs facteurs pointent vers le roulement et la rétention de la main-d'œuvre dans l'industrie laitière comme problématique la plus importante. En effet, le Québec possède le plus haut taux de roulement de main-d'œuvre dans l'industrie laitière, soit 12 %, alors que le reste du Canada se maintient sous les 7 % (CCRHA, 2016). Pour explorer cette problématique, le CISA s'est intéressé aux aspects cognitifs et aux représentations sociales des acteurs eux-mêmes par le biais des témoignages des producteurs laitiers et de leurs ouvriers. C'est par une démarche qualitative que nous avons exploré les motivations et les finalités du maintien en emploi dans le secteur de la production laitière dans le Centre-du-Québec.

Il semble y avoir des entreprises laitières pour lesquelles la rétention et le roulement de main-d'œuvre sont moindres ou même absents. En effet, selon notre partenaire monsieur Alain Brassard, des entreprises réussissent à retenir leur main-d'œuvre. Certaines entreprises agricoles présentent un taux de rétention de la main-d'œuvre qui permet d'envisager l'existence de conditions et de pratiques qui favorisent sa rétention. Cette recherche exploratoire vise à approfondir les facteurs explicatifs et les contraintes des taux de rétention et de roulement de main-d'œuvre en production laitière. Partant des facteurs explicatifs et des contraintes, nous identifierons les acteurs en place et leurs profils et nous comparerons les pratiques qui sont mises en œuvre par les producteurs agricoles afin de retenir leur main-d'œuvre.

Notre analyse permet de proposer des pistes de solution qui suggèrent, entre autres, une formation des producteurs et de leurs ouvriers, notamment en relation humaine et en gestion de personnel. Nous présentons les conditions et les limites en lien au roulement et la rétention d'employé agricole à partir de l'analyse d'entretien réalisé auprès de 19 répondants, soit 10 producteurs et 9 ouvriers.

2. PROBLEMATIQUE ET ETAT DE LA SITUATION

2.1 L'emploi dans le secteur agricole

Au Québec, on retrouve 20 % de la main-d'œuvre agricole du Canada, ce qui positionne la province au deuxième rang en importance (CCRHA, 2016) avec un retour de 2,58 milliards de dollars de ventes (Producteurs de lait du Québec, 2018). Dans la région du Centre-du-Québec, la production laitière représente 34 % de la production agricole avec ses 1 406 entreprises laitières, la plaçant au troisième rang des régions productrices de lait après la Montérégie et Chaudière-Appalaches (Hitayezu et Dangbédji, 2018).

2.2 Problématique de recrutement et de rétention des ouvriers agricoles

Au Québec, « 34 % des agriculteurs n'ont pas été en mesure de trouver tous les travailleurs et les travailleuses dont ils avaient besoin en 2014 comparativement à 41 % pour l'ensemble du Canada » (CCRHA, 2016). Les postes qui sont les plus difficiles à combler sont ceux de gestionnaires et d'ouvriers agricoles polyvalents représentant 64 % des postes de l'industrie agricole (CCRHA, 2016).

Au Québec, le taux de roulement² de la main-d'œuvre dans la production laitière est supérieur à 12 % comparativement au reste du pays où il est à 7 % (CCRHA, 2016). Certains aspects du travail pourraient expliquer cette difficulté à retenir la main-d'œuvre : compétences et expériences insuffisantes des ouvriers agricoles, emplacement de l'entreprise éloignée des grands centres et du transport collectif, perception négative du métier, horaires de travail atypiques, salaires insuffisants, etc. (CCRHA, 2016). Le contexte actuel du manque et du roulement de main-d'œuvre dans le secteur de la production laitière est problématique puisque de nombreux producteurs laitiers seraient en constante recherche de main-d'œuvre. De plus, la situation actuelle aurait une grande incidence sur la productivité et la rentabilité de plusieurs exploitations agricoles.³ De fait, le coût de remplacement d'un seul travailleur pourrait atteindre 150 % de son salaire annuel selon plusieurs experts (Gouvernement du Canada, 2018).

2.3 Emplois dans le secteur laitier

Selon les données de Gilbert et coll. (2017), trois principaux postes de travail sont définis pour le secteur de la production laitière : **le manoeuvre**, qui aide à l'étable, à la traite, au nettoyage des allées et des enclos, à l'écurage, à l'alimentation et à l'entretien des bâtiments; **l'ouvrier de production laitière** peut exécuter les mêmes tâches que le manoeuvre, mais applique également des éléments de régie du troupeau (alimentation, reproduction, santé, etc.); **le gérant de troupeau** ou le vacher peut effectuer les mêmes tâches que l'ouvrier, mais planifie, coordonne et supervise les activités de production de la ferme.

De 2014 à 2017, la proportion d'entreprises laitières ayant eu recours à deux employés non apparentés à temps complet ou plus s'est accrue, soit 66,2 % en 2017 comparativement à 24,6 % en 2014 (Gilbert et coll., 2017). Les effets des changements dans la relève agricole se feraient ainsi sentir aussi dans la production laitière. En effet, précédemment, la relève agricole était apparentée. Les employés étaient naturellement des membres de la famille. Le recours à des employés non apparentés dans la production laitière s'inscrirait donc dans la mouvance actuelle des problématiques de la relève agricole. En effet, dans le contexte actuel, un certain nombre d'agriculteurs n'a pas de relève familiale pour succéder dans l'entreprise, alors qu'un nombre de jeunes sans appartenance agricole familiale tente de s'établir (Brassard et coll., 2019). De plus, le contexte de rareté de la main-d'œuvre contribuerait à accentuer la problématique pour les agriculteurs et en particulier pour les producteurs laitiers. Pour terminer, le nombre d'entreprises laitières tend à diminuer, alors que la quantité de production de lait demeure la même.

Les statistiques montrent qu'une tendance se dessine afin de contrer le manque de main-d'œuvre avec l'embauche de TET, une réalité en hausse. Depuis 2014, on est passé de 11,3 % des entreprises du secteur qui embauchaient des TET à temps complet⁴ comparativement à 12 % en 2017. C'est dans ce contexte que certains producteurs du secteur laitier ont recours aux TET. Les TET serviraient à pourvoir des postes impossibles à combler autrement. Les TET seraient-ils une réponse à la rareté de la main-d'œuvre et à l'absence de relève apparentée? Les projections d'embauche de TET pour 2018 étaient de 21 % dans les entreprises laitières au Québec (Gilbert et coll., 2017). Les statistiques du Centre d'emploi agricole Centre-du-Québec (2018-2019) indiquent que l'augmentation des demandes de travailleurs étrangers temporaires n'a fait que s'accroître en 2018-2019. Pas moins

² Le roulement du personnel est le mouvement d'entrées et de départs des travailleurs d'une exploitation. (Gouvernement du Canada, 2018).

³ En 2014, les pertes financières attribuables aux pénuries de main-d'œuvre pour l'ensemble du secteur agricole étaient de 116 millions de dollars pour le Québec (CCRHA, 2016 : 3).

⁴ Temps complet : effectuant au moins 30 heures par semaine pendant au moins 10 mois par an (AGÉCO, 2017 : 12).

de 844 travailleurs étrangers temporaires ont obtenu un contrat de travail en agriculture au Centre-du-Québec chez 140 entreprises différentes. Cette hausse se traduit par une augmentation de 50 % de travailleurs étrangers qui ont accepté un contrat de travail dans notre région, mais aussi par une augmentation de 55 % des entreprises agricoles qui ont choisi la main-d'œuvre agricole étrangère comme solution. Les secteurs qui utilisent davantage cette main-d'œuvre sont les secteurs de la canneberge, la production maraîchère ainsi que la production laitière. (UPA Centre-du-Québec, 2019)

Comme nous l'avons proposé, il semble y avoir des entreprises laitières pour lesquelles la rétention et le roulement de main-d'œuvre ne soient pas un problème. Certaines entreprises réussissent à retenir leur main-d'œuvre. Alors, **quels sont les facteurs explicatifs du roulement de main-d'œuvre dans l'industrie laitière au Centre-du-Québec selon les acteurs de l'industrie?**

3. OBJECTIFS DU PROJET

Explorer et analyser les problématiques de rareté et de roulement de la main-d'œuvre dans le secteur de la production laitière au Centre-du-Québec. Plus spécifiquement, ce projet vise à :

- 1) Identifier les problématiques à l'origine du déséquilibre de la main-d'œuvre;
- 2) Identifier les meilleures pratiques de rétention de la main-d'œuvre;
- 3) Examiner l'adéquation entre la formation et les exigences du milieu du travail du secteur de la production laitière;
- 4) Identifier des pistes d'action structurantes à la problématique de la rétention de la main-d'œuvre dans le secteur de la production laitière.

4. METHODOLOGIE

Nous avons choisi de réaliser une recherche qualitative et exploratoire⁵. Pour ce faire, nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées⁶ auprès de 19 répondants (objectif de 20); 9 producteurs laitiers (objectif de 10) et 10 ouvriers (objectif atteint) travaillant dans le domaine. Durant ces entrevues, nous nous sommes intéressés notamment à la formation tant des ouvriers que des producteurs laitiers. Nous avons exploré également l'adéquation de cette formation avec les exigences du marché du travail et des besoins des producteurs laitiers. De même, nous avons exploré l'histoire de vie et l'intérêt personnel du travailleur dans la production laitière. Nous avons abordé le sujet du recrutement des ouvriers et de ses difficultés ainsi que la recherche d'emploi et le maintien en emploi des ouvriers. La conciliation travail-famille, les problématiques de transport, les horaires de travail particuliers à ce domaine et les questions liées au salaire ont aussi été abordés lors des entrevues ainsi que les relations entre ouvriers et patron ou encore les relations avec les TET.

C'est qualitatif, cela permet d'explorer des pistes de solution pour créer des modèles d'intervention.

Et notre objectif est de caractériser les relations entre les idéaltypes et leur influence positive ou négative sur le roulement de main d'œuvre.

Pour le recrutement des participants et l'élaboration du cadre d'entrevue pour la collecte de données, Guylaine Martin, agronome, du Collectif en formation agricole du Centre-du-Québec, puis

⁵ La recherche est qualitative et permet de dégager des pistes de solutions à partir des témoignages des répondants.

⁶ La grille d'entrevue est en annexe. Des verbatims (c'est-à-dire des transcriptions intégrales des entrevues enregistrées) ont été réalisés à partir des entrevues.

Maxime Sauvageau et Marie-Pierre Lemire du Centre d'emploi agricole du Centre-du-Québec ont collaboré activement à cette étude. Ils ont également participé avec l'Union des producteurs de lait du Centre-du-Québec au recrutement des répondants par l'identification des fermes susceptibles de se qualifier pour participer à la recherche. De même, le bouche-à-oreille et l'effet boule de neige ont facilité le recrutement de répondants. Cette manière de procéder a assuré la représentativité des entreprises laitières et des ouvriers.

Toute l'analyse de cette recherche s'appuie sur la méthode de la construction empirique de la théorie (aussi appelée théorisation ancrée et ci-après désignée «CEDLT») et de l'induction analytique. Cette double méthode s'inspire des principes théoriques et méthodologiques développés par Glaser et Strauss (1967) ainsi que Glaser (1978), Strauss (1987), Strauss et Corbin (1990), Turner, B. P. (1981) et Holliday (2002). Nombre de recherches ont déjà été menées avec succès dans cette perspective qui permet avec peu de répondants d'atteindre une saturation de données.

5. RESULTATS

5.1 Description des participants

5.1.1 Les producteurs laitiers

Le groupe des producteurs laitiers est constitué de six hommes et de trois femmes. Avant de devenir producteurs laitiers, ils et elles ont occupé d'autres emplois, parfois dans une autre ferme, mais pas obligatoirement dans le domaine de la production laitière. En effet, certains étaient vétérinaires, comptables ou gestionnaires. La relève familiale n'est pas automatique ou instantanée ou encore naturelle comme jadis; les jeunes issus de familles agricoles vont souvent explorer d'autres emplois ou formations avant de revenir (quand ils reviennent) reprendre l'entreprise familiale et s'installer en agriculture (Brassard et coll., 2019). La reprise progressive, mais surtout tardive de la ferme familiale par un producteur laitier fait en sorte que certains ouvriers ont plus d'ancienneté à la ferme que le producteur lui-même. Parmi les neuf producteurs laitiers, huit ont repris la ferme familiale. De ceux-ci, quatre sont producteurs laitiers avec leurs parents et deux avec leurs frères et sœurs. Deux producteurs laitiers sont propriétaires uniques. Enfin, trois femmes sont productrices laitières et l'une d'elles n'est pas issue d'une famille en milieu agricole. Cette dernière est devenue productrice en procédant à un transfert non apparenté. Cependant, peu importe l'organisation de l'entreprise, tous les membres de la famille contribuent à la ferme familiale, car huit producteurs laitiers indiquent que les membres de leur famille travaillent à la ferme. En moyenne, les producteurs laitiers ont sept employés. Toutefois, cette moyenne est artificiellement augmentée par le fait que deux fermes ont 12 et 24 employés respectivement, alors que six fermes ont moins de quatre employés.

Un peu plus de la moitié ont une formation en agriculture, que ce soit au niveau secondaire, collégial ou universitaire. Les autres ont appris la gestion d'une ferme laitière par expérience, le plus souvent familiale. En effet, sept des répondants ont repris l'entreprise familiale. La moitié partage d'ailleurs la propriété avec des frères et sœurs, le plus souvent comme partenaires silencieux et inactifs. Parmi nos répondants, ce sont surtout les hommes qui reprennent la ferme familiale, car seules les répondantes n'étaient pas issues de milieux agricoles. Enfin, la moitié des répondants aime davantage l'aspect «entreprise» que l'aspect «agricole» de la ferme. L'aspect entreprise concerne les tâches administratives, la gestion, les relations d'affaires avec les fournisseurs, les clients, le fait d'être son propre patron et d'être autonome, puis de gérer ses heures de travail. Cela correspond

surtout au profil des pragmatiques. L'aspect agricole concerne le travail à la ferme avec les animaux. Cela correspond surtout au profil des chaleureux.

Les répondants consacrent en moyenne 61 heures par semaine au travail à la ferme (8,7 h/jour). Sept producteurs laitiers travaillent de 84 à 98 h par semaine (12 à 14 h/jour) incluant le samedi et le dimanche, car les vaches demandent des interventions quotidiennes de jour et parfois de nuit. Les producteurs laitiers se consacrent aux tâches administratives, à la gestion des ressources humaines et à sa coordination. Certains supervisent la traite qui va jusqu'à trois par jour pour certaines fermes. Toutefois, sept d'entre eux disent s'occuper également de l'alimentation des animaux. Le reste des tâches, comme le travail aux champs, l'entretien de la machinerie, l'écurage et le nettoyage de l'étable, et l'insémination artificielle des bovins sont parfois partagés par les producteurs laitiers avec les ouvriers agricoles.

Les données montrent que les agriculteurs arrivent souvent tardivement à la ferme après avoir fait une coupure avec le milieu familial. La continuité n'est plus automatique comme jadis pour plusieurs. Une fois de retour, ils consacrent beaucoup de temps et d'énergie à leur ferme. Les heures de travail sont longues et la disponibilité à la ferme est essentielle. Enfin, il faudrait toute une équipe (familiale ou ouvrière) pour soutenir la production laitière. Une personne seule ne pourrait pas y arriver avec plus d'une soixantaine de vaches en lactation⁷. Cela dépend donc de la grosseur du cheptel et des équipements à sa disposition comme un robot de traite.

Les conditions d'existence des fermes sont variables. En effet, chez nos répondants, trois fermes sont en expansion, une ferme n'existe plus depuis sa participation étant donné le manque de main-d'œuvre. Une ferme est en processus de vente tandis qu'une autre est en transition vers sa relève. Finalement, deux fermes sont en processus de restructuration administrative. Au-delà de ces conditions, l'excellence est au cœur de la vision que les producteurs laitiers ont de leur ferme. Un producteur interrogé parle de l'image qu'il désire de son entreprise en ces termes : « La qualité, l'excellence, la volonté de travailler, il ne faut pas avoir peur de faire ce qu'il y a à faire et il ne faut pas finir la "job" à moitié. »⁸

Enfin, pour le nombre de têtes, les fermes regroupent deux types de cheptels : un cheptel variant de 400 à 2 500 têtes et un cheptel plus petit variant de 50 à 190 têtes. Le nombre d'ouvriers varie en fonction du nombre de têtes. Par exemple, les plus grosses fermes emploient de 20 à 30 ouvriers, alors que les plus petites embauchent moins de quatre employés. Peu importe le cheptel, les fermes produisent des cultures de soya, de maïs, de fourrage et de blé pour nourrir le bétail. Trois producteurs laitiers ont d'autres animaux à la ferme, toutefois seulement un des producteurs laitiers en perçoit un revenu, les deux autres ont ces animaux pour leur plaisir personnel. Il s'agit de chevaux, de porcs ou de chèvres.

⁷ La taille moyenne des entreprises laitières qui emploient de la main-d'œuvre non familiale à temps plein s'établit à 93 vaches en lactation, allant de 20 vaches à plus de 500 vaches par entreprise. Ces entreprises sont donc de taille supérieure à la moyenne de l'ensemble des fermes laitières du Québec (avec ou sans employés) qui comptent près de 65 vaches laitières en 2017 (Gilbert, D., et coll., 2017). Notre partenaire et les répondants affirment que 60 vaches en lactation sont le maximum dont un producteur seul pourrait s'occuper. Il faut aussi tenir compte du fait qu'il a ou non un robot de traite...

⁸ Les prénoms ont été changés afin de préserver l'anonymat des répondants.

5.1.2 Les ouvriers agricoles

Un portrait général des ouvriers agricoles révèle que huit femmes⁹ sont ouvrières agricoles contre deux hommes. Les femmes de notre étude sont comparativement plus jeunes que les hommes. Leur recrutement se fait par les médias sociaux comme Facebook ou les centres d'emploi agricole. Pour leur formation, un ouvrier a obtenu un troisième secondaire et un autre un diplôme d'études secondaires. Cinq ouvrières ont obtenu un diplôme d'études professionnelles (DEP) en production animale. Deux ont obtenu un diplôme d'études collégiales (DEC) dans un autre domaine que l'agriculture ou la production animale et un seul ouvrier a cumulé deux années d'université en marketing. Certains ont une spécialisation en insémination artificielle des bovins et en vaccination. Cette spécialisation fut souvent un atout lors de l'embauche même si, le plus souvent, les producteurs se réservent cette tâche.

Dans leurs discours, il ressort un grand intérêt pour l'agriculture. Ils ont en moyenne travaillé dans l'industrie laitière plus de sept ans. L'ouvrier avec le moins d'expérience cumule une seule année, alors que le plus expérimenté cumule 21 années. Huit ouvriers aimeraient avoir leur propre ferme, de ce groupe, quatre aimeraient être la relève de la ferme où ils travaillent. Seulement une ouvrière a la possibilité d'être la relève de la ferme familiale, mais travaille pour l'instant dans une autre ferme. Notons que l'intérêt pour le travail à la ferme n'est pas similaire pour les hommes que pour les femmes. Les femmes sont plus menées à faire le travail entourant les vaches (traite, soins, vêlage, etc.). Claude, un propriétaire, explique :

« Parce qu'on dirait les femmes qu'elles ont plus d'intérêt pour les animaux. Les hommes ce sont plus les machines, les tracteurs. Je pense que les femmes ont plus d'intérêt, elles sont plus patientes et délicates. Et avec les veaux, il faut être patient et délicat. »

Avant de travailler auprès des vaches, cinq ouvriers sont passés par un autre domaine. L'amour pour les vaches ressort chez huit ouvriers comme moteur au maintien dans le domaine. Malgré cet amour, une ouvrière veut quitter le milieu agricole parce que les salaires et les avantages sociaux offerts par les producteurs laitiers ne correspondent pas à ses attentes. Neuf ouvriers sont à l'emploi d'une ferme ayant plusieurs propriétaires. Dans tous les cas, ils travaillent à une ferme tenue par plusieurs membres d'une même famille.

Les horaires de travail sont surtout atypiques pour les ouvriers bien que certains (six) soient à temps complet. Les débuts de journée à quatre heures du matin, les horaires coupés, les fins de semaine ou les soirs à l'étable sont courants surtout pour les fermes où on fait trois traites par jour. Il devient difficile dans ce contexte de travailler moins de 39 heures par semaine.

Enfin, les tâches à la ferme ne sont pas qu'auprès des vaches. Les ouvriers sont amenés à travailler aux champs pour la production de maïs, de céréales et de fourrages qui servent à nourrir le bétail. Les équipes de travail contiennent le plus souvent des membres de la famille de l'agriculteur ou encore des travailleurs étrangers temporaires, pour les fermes qui en embauchent. Les tableaux numéro un et deux résument les données présentées.

⁹ Le nombre de femmes répondantes est supérieur à celui de cette industrie.

Tableau 1 - Portrait général des producteurs laitiers : idéaltype des pragmatiques et des chaleureux

Propriétaires	Genre	Âge	Issu du monde agricole	Temps comme propriétaire	Cheptel	Nombre d'heures/semaine	Nombre d'employés	Nombre de traites/jour	Idéaltype
Alain	H	42	Oui	21 ans	750	60 heures	12	3	Pragmatique
Bruno	H	33	Oui	4 ans	110	70 heures	3	2	Chaleureux
Claude	H	31	Oui	4 ans	400	50 heures	4	3	Pragmatique
Daniel	H	40	Oui	19 ans	450	65 heures	7	2	Pragmatique
Éric	H	53	Oui	30 ans	200	80 heures	4	2	Chaleureux
Kim	F	38	Non	7 ans	1 000	60 heures	20	3	Pragmatique
Line	F	36	Non	4 ans	50	35 heures	1	2	Chaleureuse
Mathieu	H	40	Oui	19 ans	60	90 heures	3	3	Chaleureux
Maude	F	30	Oui	2 ans	160	60 heures	4	2	Chaleureuse

Tableau 2 - Portrait général des ouvriers : idéaltype des passionnés. ¹⁰

Ouvriers	Genre	Âge	Issu du monde agricole	Temps passé dans l'industrie	Cheptel	Nombre d'heures de travail/semaine	Nombre d'employés	Nombre de traites/jour
Fabien	H	42	Oui	6 ans	385	50 heures	7	3
Gabrielle	F	21	Non	5 ans	100	15 heures	1	2
Hélène	F	23	Oui	3 ans	500	45 heures	6	3
Irène	F	26	Non	8 ans	250	40 heures	0	2
Jean	H	39	Non	21 ans	300	60 heures	0	3
Patricia	F	21	Non	4 ans	100	55 heures	1	3
Qamar	F	49	Non	5 ans	950	55 heures	16	3
Raphaëlle	F	20	Non	1 an	37	40 heures	2	2
Sonia	F	25	Non	1 an	80	15 heures	0	2

¹⁰ Rappelons que les indolents n'ont pas été rencontrés. Nous ne possédons que très peu de données à leur endroit.

Tableau 3 - Formation des répondants

Formation	Domaine	Producteurs laitiers	Ouvriers
Sec. 3	NIL	1	1
DES	NIL	0	1
DEP	Animal	2	5
DEC	Animal	2	0
	Autres (architecture, sciences humaines)	0	2
AEC	Bureautique	1	0
BAC	Agroéconomie	2	0
	Marketing	0	1
Doctorat	Médecine vétérinaire	1	0

5.2 Les idéaltypes de producteurs laitiers et de leurs ouvriers¹¹

Les ouvriers agricoles et les producteurs laitiers sont-ils tous semblables et interchangeable dans leur groupe respectif? Au-delà des catégories naturelles d'ouvriers et de producteurs laitiers, nous distinguons dans chacune des catégories naturelles deux idéaltypes d'ouvriers et de producteurs laitiers. Les producteurs laitiers se déclinent en deux profils, soit celui des **chaleureux**¹² et celui des **pragmatiques**, alors que les ouvriers se déclinent en **passionnés** et en **indolents**. Référer au tableau numéro 4 pour une synthèse des idéaltypes.

Les **chaleureux** se caractérisent par leur patience auprès des ouvriers, notamment des ouvriers de l'idéaltype des indolents (dont nous parlerons dans les prochaines lignes). Ils entretiennent une relation forte (voire d'amitié parfois) avec leurs ouvriers, relations souvent de type familial. Ils partagent avec leurs ouvriers passionnés (dont nous parlerons dans les prochaines lignes) la passion pour les vaches et l'industrie laitière. Ils possèdent usuellement de plus petites fermes (celles de moins de 200 vaches) et ont un petit nombre d'employés. Ils sont réticents à recourir aux TET. Ils restent très attachés à la ferme familiale. Bruno, un chaleureux, raconte :

« La principale raison pour laquelle je suis revenu à la ferme et en agriculture, c'est qu'il n'était pas question que l'on vende les vaches. J'ai trop travaillé quand j'étais jeune, j'ai trop vu mes parents travailler avec mes grands-parents. Il y a eu trop de travail fait pour qu'on dise que c'est fini, on encaisse un chèque. Alors, je devais revenir travailler. Je devais sauver la ferme. Je voulais faire tout ce qu'il serait possible d'être fait. Je pense que j'ai fait un bon travail ».

Les **pragmatiques**, de leur côté, se caractérisent par leur impatience auprès des indolents. Ils entretiennent une relation « passive » avec leurs ouvriers qui restent de simples employés sans lien particulier. Les pragmatiques sont peu présents auprès des vaches ou à l'étable. Ils s'occupent davantage de la gestion ou des ventes. Ils s'engagent usuellement dans les structures politiques ou organisationnelles de leurs guildes (UPA, association d'éleveurs...). Ils possèdent de plus grosses fermes que les chaleureux (celles avec plus de 400, voire 2 500 vaches). Ils ont recours plus facilement aux TET. Alain, un pragmatique, raconte :

¹¹ Mise en garde. L'idéaltype a été défini précédemment. Il s'agit de tendances observées. Rappelons que les catégories comportent des « zones grises ».

¹² Les noms des idéaltypes ont été choisis en fonction des caractéristiques globales des répondants.

« Le côté production animale, c'est correct, mais je n'en raffole pas. Mais une ferme laitière pas de vaches, ce n'est pas possible. [...] Ce n'est pas ma passion numéro un. Pour moi, c'est juste une question de bénéfices. ».

Les ouvriers voient aussi une différence entre les chaleureux et les pragmatiques. Ceux-ci nous ont raconté leur perception de leur patron. Une passionnée raconte sa vision du producteur laitier de l'idéaltype du pragmatique :

« À la ferme, je gérais les protocoles d'insémination, tous les protocoles de gestion, ça a commencé petit à petit et le proprio a commencé à me donner plus de tâches, pour que finalement, il s'occupe à partir de son bureau de tout ce qui restait dans l'étable. J'avais un patron de bureau. J'ai déjà eu des patrons qui étaient plus actifs dans l'étable, mais lui, je ne l'ai jamais vu tirer une vache » - Patricia.

Patricia, une passionnée, brosse le portrait d'un pragmatique par le biais des tâches à accomplir :

« J'ai le souci du détail, alors je travaille un petit peu moins vite et il y en a que ça dérangeait beaucoup surtout aux fermes qui m'embauchaient juste pour tirer les vaches et que le patron reste dans le bureau. »

Chez les ouvriers se dessinent également deux idéaltypes comme nous l'avons dit précédemment, soit les **passionnés** et les indolents. Un premier groupe assez fidèle à son employeur détient une formation spécialisée orientée aux soins des vaches. Ils se dévouent à leur travail. Ils aiment travailler avec les animaux. Ils aiment les vaches et en sont passionnés. Ils ont une relation de confiance avec leur employeur surtout si celui-ci est proche de l'idéaltype du chaleureux. Alors, même quand un départ d'emploi survient, c'est le plus souvent dans le contexte d'un conflit familial, sinon le départ se fait dans la bonne entente. Irène, une passionnée, nous raconte ses problèmes relationnels avec la conjointe de son patron :

« Ça ne veut pas dire que je vais aimer ça, mais si, mettons ça ne marche pas, oui, je vais essayer de me retrouver une autre ferme où l'ambiance de travail va être mieux, mettons. Parce que je m'entends vraiment mieux avec mon boss qu'avec sa femme. »

Une passionnée raconte sa passion pour les vaches :

« Je suis bien, je me sens bien quand je viens ici. Et quand je rentre travailler ou quand je me lève, je suis heureuse d'aller travailler. Je ne me dis pas : ah non, une autre journée où je vais travailler pour faire mes paiements. J'aime ça, j'en mange! Je suis venue ici, je suis en congé, et je suis allée inséminer une vache. » — Hélène, une ouvrière passionnée.

Pour les ouvriers de l'idéaltype de l'**indolent**, l'intérêt pour le travail et pour les vaches est moindre. Ils ne détiennent le plus souvent pas de formation en agriculture. Les tâches qui leur sont attribuées sont à l'image de cette absence de formation en agriculture. Ils sont pourtant plus exigeants envers leurs employeurs pour les horaires, les congés et font des requêtes auquel l'employeur ne peut répondre positivement. Comparativement, les passionnés obtiennent à la ferme des tâches plus significatives et plus valorisantes renforçant la reconnaissance au travail que le producteur laitier

(chaleureux ou pragmatique) a envers l'employé, alors que ceux des indolents se voient confinés aux tâches davantage axées à l'entretien, à la propreté et à la traite. Ce sont justement ces tâches qui sont les plus propices au roulement de la main-d'œuvre. Les indolents ne restent pas longtemps dans un même emploi, soit de 1 à 24 semaines. Ils ne se présentent pas au travail, parfois en présentant des excuses, parfois sans explication. Il arrive même que certains disparaissent sans prévenir, de manière impromptue sans laisser d'adresse plaçant le producteur dans l'impossibilité de leur verser leur salaire. Nous n'avons pas de témoignage direct d'indolents. Il fut impossible d'en rencontrer durant le recrutement des répondants, car ceux-ci quittaient leur emploi trop rapidement pour faire une entrevue. Cependant, les ouvriers et les producteurs laitiers, qu'ils soient pragmatiques ou chaleureux, racontent des anecdotes semblables survenues avec eux :

« C'est difficile de trouver des gens qui ont vraiment ce travail à cœur comme si c'était à eux et ne pas maganer les animaux... Ce n'est pas un emploi facile. Certains ouvriers donnaient l'impression qu'ils n'arrivaient pas à trouver un emploi nulle part ailleurs. » - Line, productrice laitière.

« J'ai même eu deux cas, c'est vraiment spécial, ils ont travaillé deux semaines et à un moment, ils ne sont pas rentrés et ils ne sont jamais venus chercher leur paie. Jamais! Je les ai contactés. Jamais! » - Alain, producteur laitier.

Un dernier chaleureux fait part de son expérience, mais aussi de la patience qui le caractérise.

« J'en ai eu des nonchalants, mais ces personnes-là... comment dire?... Tranquillement ce qui se passe, c'est qu'ils mettent un pied dans la porte, puis tranquillement c'est un deuxième pied... » - Bruno, chaleureux.

Nous avons vu qu'il existe deux idéaltypes dans chacun des deux groupes naturels que sont les producteurs laitiers et leurs ouvriers. Nous avons distingué les chaleureux et les pragmatiques du côté des producteurs laitiers, et les passionnés et les indolents du côté des ouvriers. L'idéaltype des indolents a été dessiné à la lumière des témoignages similaires des producteurs laitiers et de leurs ouvriers, qu'importe leur idéaltype d'appartenance. Les indolents ne restant pas en emploi très longtemps, il ne fut pas possible de les rencontrer et d'obtenir leur témoignage directement.

Tableau 4 - Récapitulatif des caractéristiques des idéaltypes d'ouvriers et d'agriculteurs

Indolents	Passionnés
- Départ soudain	- Aiment l'agriculture et les vaches
- Désintéressés des vaches	- Sont formés dans le domaine agricole
- Non fiables	- Engagés dans les tâches qu'ils font
- Négligent le travail	- Fiables
- Exigent des horaires particuliers	- Acceptent des horaires variables
- Ne viennent pas chercher leurs paies	- Se voient comme une relève non apparentée
- Ne se voient pas comme une relève agricole	- Non issus du monde agricole
Pragmatiques	Chaleureux
- Ont un cheptel de 400 vaches et plus	- Reprise ferme familiale
- Organisation de grande entreprise	- Sauver le patrimoine familial
- Ont plus de 5 employés	- Moins de 4 employés
- Objectif de développement	- Travaillent avec les membres de leur famille
	- Prennent du temps avec leurs employés
	- Patients avec leurs employés

5.3 Les causes du besoin de main-d'œuvre et de son roulement pour les producteurs laitiers

Notons, de prime abord, que les problématiques du roulement de la main-d'œuvre sont vécues et perçues par les producteurs laitiers, qu'ils soient pragmatiques ou chaleureux, mais ne le sont pas par les ouvriers. Autrement dit, les ouvriers n'ont pas la perception qu'il y a roulement de main-d'œuvre; ils ne font que changer d'emploi, le cas échéant. Les pragmatiques visent la croissance et le développement de leur ferme. Ce développement et cette croissance signifient une augmentation du cheptel et, conséquemment, du besoin d'ouvriers. Ils ont tous indiqué être ou avoir été en situation de manque de main-d'œuvre et en difficulté à les recruter. Tandis que pour les chaleureux, le retrait progressif des parents de la ferme lors du transfert de propriété est la cause principale du besoin de main-d'œuvre.

Il existe un temps de flottement dans le cycle de croissance d'une ferme où l'augmentation des tâches n'est pas encore suffisante pour justifier l'embauche d'un ouvrier de plus, même si cette augmentation constitue une surcharge pour les ouvriers déjà à l'emploi. L'entreprise se retrouve ainsi à choisir entre surcharger les ouvriers déjà à l'emploi, ce qui implique de maintenir son efficacité de production à sa capacité maximale (c'est-à-dire faire produire le plus possible par l'employé et ainsi avoir le coût de main-d'œuvre par production le plus faible) ou embaucher un ouvrier en plus. Cette deuxième option signifie une baisse d'efficacité de production (la productivité moyenne par employé diminue, le coût de la main-d'œuvre n'est donc pas à son minimal). La nouvelle embauche sera à son utilisation optimale lorsque sa tâche de travail journalière (productivité marginale) sera égale à la tâche maximale journalière qu'elle peut accomplir (productivité moyenne maximale) : c'est l'efficacité idéale. Dit plus simplement, Alain,

un pragmatique raconte : « Ça prend un certain volume pour justifier une nouvelle embauche parce que je ne peux pas m'engager une ressource supplémentaire pour faire une traite de plus par jour. » Le recours au temps partiel ne semble pas envisageable pour les répondants, car aucun ne le mentionne. Dans un contexte de manque de main-d'œuvre, le pragmatique doit parfois se contenter des candidats disponibles qui ne correspondent pas parfaitement à ses attentes. Si le hasard veut que le pragmatique embauche un indolent, le cycle du roulement de main-d'œuvre peut facilement s'installer. La patience n'étant pas la première qualité du pragmatique, il ne faudra pas longtemps pour que celui-ci se tourne vers les TET. Voir la figure 1, situation de roulement. Claude, un pragmatique, raconte à son tour :

« C'est quelqu'un je n'aurais jamais dû engager, mais à un moment donné quand tu as besoin d'employés et qu'il n'y a personne, tu fais ce que tu peux avec ceux qui se présentent... »

Ce « goulot d'étranglement » est différent pour le chaleureux comme nous l'avons dit, car son besoin de main-d'œuvre survient quand un membre de la famille abandonne le travail pour diverses raisons. Ce n'est donc pas la croissance de l'entreprise familiale qui amène le besoin de main-d'œuvre pour les chaleureux. Certains chaleureux ont le temps de voir venir comme dans le cas où il y a transfert progressif de la ferme des parents aux enfants. Bruno, un chaleureux, raconte :

« Rosalie, ma meilleure, ma plus vieille, qui fait sa formation en production animale, elle est prête si mon père se blesse demain matin ou que le transfert se fait plus vite que prévu, elle va recevoir des heures à grosse pelletée. »

Dans le cas du décès subit d'un parent ou d'un membre de la famille ou de maladie du chaleureux lui-même, l'embauche peut être parfois précipitée ou mal planifiée. Dans un contexte de manque de main-d'œuvre, le chaleureux comme le pragmatique doit parfois se contenter des candidats disponibles qui ne correspondent pas parfaitement à ses attentes. Si le hasard veut que le chaleureux embauche un indolent, sa réaction serait cependant différente de celle du pragmatique; la patience étant une de ses grandes caractéristiques, le roulement de main-d'œuvre prendrait plus de temps à se faire s'il se produit.

« Le dernier est resté six mois, je commençais à sentir que je lui en demandais trop. Il commençait à être tanné. Je sentais qu'il n'était plus motivé. Son taux de motivation descendait avec la qualité de l'ouvrage. Je n'étais toujours pas capable de l'augmenter comme je voulais, parce que chaque fois, j'étais en train de repasser derrière lui. » - Line, agricultrice.

Il existe bel et bien une différence entre les origines du besoin de main-d'œuvre chez les chaleureux et chez les pragmatiques. Cette différence est à l'image de leur idéaltype. Ainsi, les pragmatiques sont davantage dans une perspective de développement de leur entreprise, alors que les chaleureux sont dans la perspective de la poursuite (ou continuité) de l'entreprise familiale et le remplacement des membres de la famille qui travaillaient à la ferme. Enfin, les pragmatiques et les chaleureux vivraient la même situation de roulement de main-d'œuvre.

Dans le contexte actuel de manque de main-d'œuvre, les producteurs laitiers auraient tendance à se tourner vers le premier candidat venu en ayant peu d'information sur celui-ci. Ce n'est qu'une fois au travail que la réelle évaluation se ferait. Les producteurs laitiers, qu'ils soient chaleureux ou pragmatiques, manquent également de connaissances sur la manière de recruter et d'embaucher

les ouvriers. Plusieurs ont exprimé le besoin de formation ou d'acquérir des compétences dans les façons de procéder à des embauches. Éric, un chaleureux, témoigne :

« J'ai toujours eu de la difficulté à trouver des employés. Un roulement rapide d'employé, je n'aime pas ça. Si ça arrive, je vais mettre le frein. Un ouvrier incompetent, c'est plus fatigant que de travailler tout seul. »

Claude, un pragmatique, raconte à son tour :

« Il m'avait pété de la broue en entrevue. Ce n'est pas toujours évident à détecter, parce qu'il avait l'air de connaître ça et d'être super compétent. »

Alain, un autre pragmatique, raconte, lui aussi, ses difficultés :

« Nous avons pris de l'expansion et nous avons besoin de main-d'œuvre. C'étaient des gens que l'on rencontrait pour des entrevues par l'entremise du Centre d'emploi. D'autres fois, c'était par référence de gens que l'on connaissait. Ils se présentaient et tout avait l'air bien correct, mais en commençant le travail, nous nous apercevions que les candidats ne nous avaient pas tout dit et qu'il y avait de grosses lacunes. »

Au-delà des idéaltypes d'ouvrier comme l'indolent, la nature du poste à combler pourrait également faire partie des difficultés de recrutement et des problèmes de roulement, car pour les producteurs laitiers, le problème de roulement surviendrait surtout pour des postes précis. Pour ces postes, les producteurs laitiers se retrouveraient constamment avec des besoins à combler. Ces postes seraient souvent en affichage sur les plateformes de recrutement. C'est pour ces postes que le recours aux TET est le plus fréquent. Kim, une pragmatique, raconte :

« Le choix d'aller recruter au Guatemala est causé par la rareté de la main-d'œuvre, mais surtout d'avoir de la main-d'œuvre qui reste et qui est fiable. C'est ça qui est difficile à trouver vraiment. J'ai de la difficulté avec un poste en particulier qui est à combler depuis le début de l'été et je n'ai toujours pas réussi à le combler. Les ouvriers restent une semaine ou deux ou un mois et s'en vont. »

Alain, un pragmatique, ajoute :

« On n'avait pas des employés fiables. On avait des étés où on a passé huit ou neuf personnes pour deux postes précis, toujours les mêmes postes avec les mêmes tâches. »

Selon Kim, les personnes qui postulent sur certains postes ne restent habituellement pas plus de deux semaines. Toutes sortes de situations ont été soulevées, de la personne qui démissionne après deux semaines pour des raisons incompréhensibles, à la personne qui ne rentre pas trois jours de suite, puis revient en expliquant qu'il était malade. Puis finalement, ceux qui disparaissent du jour au lendemain sans donner signe de vie et qui ne sont plus joignables. Il est légitime alors de se demander si les tâches liées à ce poste sont réalistes ou si ce sont les conditions pour les accomplir qui ne le seraient pas. Kim, une pragmatique, raconte les conditions de ce type de poste :

« C'est moitié le matin où c'est plus de la maintenance et l'après-midi où c'est dans l'étable. L'emploi est donc un combiné. C'est tout de même un horaire qui est agréable, c'est de 7 h à 17 h avec une heure de dîner, et c'était samedi après-

midi et dimanche après-midi une fin de semaine sur deux. Ce n'est pas un horaire coupé. Donc, le matin ce sont des "jobs" dans la cour comme de la maintenance et l'après-midi, c'est la traite des vaches. »

Il semble ainsi que ce ne soit pas l'horaire qui soit en cause. Alors, le problème serait avec les tâches elles-mêmes? Pourtant, les producteurs laitiers font preuve d'imagination et combinent des tâches pour tenter de trouver une solution. Kim et Claude, des pragmatiques, racontent les efforts à la ferme pour résoudre le problème du poste toujours vacant.

« On a pensé de combiner des tâches pour pouvoir avoir des ouvriers plus qualifiés. Le problème est que quand quelqu'un est qualifié en maintenance mécanique la traite des vaches ne l'intéresse pas du tout. Alors, ils font ces tâches à reculons. Ils oublient des tâches ou des détails, alors c'est pour ça que l'on s'est tourné vers les Guatémaltèques. » –Kim, une pragmatique.

« Un poste de manœuvre, ça consiste à faire sortir tes vaches, les amener au robot, nettoyer tes équipements, gratter la vache, gratter tes logettes, gratter la merde. Les postes de manœuvre, c'est plus pour des personnes qui n'auraient pas de grande aspiration dans la vie et qui seraient moins fiables. Ils vont se tanner plus vite. » Claude, un pragmatique.

La combinaison des tâches demandant plus de qualifications avec les tâches demandant moins de qualifications ne semblerait pas fonctionner. Il apparaîtrait qu'il est difficile de pourvoir certains postes à cause des tâches qui leur sont associées et non à cause de la personne qui les accomplit.

Le dernier élément mentionné par les producteurs laitiers comme cause du roulement de main-d'œuvre est l'âge des ouvriers. Il semble que pour eux, les ouvriers âgés de 16 à 25 ans sont moins fiables que les plus vieux. Cependant, ce sont les ouvriers de ce groupe d'âge qui répondent le mieux aux horaires atypiques de la ferme laitière, mais c'est aussi ceux qui sont les moins qualifiés. Il reste, chez les producteurs laitiers, un sentiment de frustration d'être constamment dans une situation de recrutement, de formation et d'incompétence des ouvriers. Une sorte de « jour de la marmotte » sans fin. Daniel, un pragmatique précise sa pensée :

« J'ai eu un jeune de 20 ans qui n'aimait pas sa "job", ça arrive souvent avec ce groupe d'âge, mais il ne me l'a jamais dit avant de partir. En fait, il m'a texté pour me dire que ça ne faisait pas son affaire et il n'est jamais revenu. »

Nous sommes devant un scénario qui se nourrirait de lui-même. Les indolents seraient moins qualifiés (formation, expérience...). Conséquemment, le producteur laitier leur confierait les tâches demandant le moins de qualifications, mais ces tâches sont justement celles qui sont les moins intéressantes. On confierait ainsi les tâches les moins stimulantes aux candidats les moins motivés et les moins qualifiés. Le roulement de main-d'œuvre pour un type d'emploi serait une situation prévisible liée à la fois aux conditions du marché de l'emploi, au profil type de candidats (indolents ou passionnés) et aux qualifications demandées pour ces postes en particulier. Maintenant que le point de vue des producteurs est entendu, voyons celui des ouvriers.

D'autres passionnées affirment être parties de la ferme à cause de situations conflictuelles avec un membre de la famille du propriétaire. Ces passionnées ont été confrontées au fait qu'un membre de la famille ne les aimait pas et le démontrait durant le travail. Patricia une passionnée raconte :

« Il y a une ferme d'où je suis partie et je ne suis revenue que pour chercher ma paie et expliquer pourquoi au propriétaire. Je me suis tellement fait engueuler par sa fille. Son père était en vacances. C'était une journée où tout allait mal : il faisait chaud, il y avait des mouches... J'avais trois vaches encore à m'occuper. J'ai branché ma troisième vache et je suis partie. J'ai dit à son oncle que tant qu'elle serait dans l'étable, je n'y serais pas. »

Comme le témoigne Patricia, il suffit qu'un des membres de la famille ne veuille pas travailler avec l'ouvrier et cela engendre une situation de conflits divers dont parfois des conflits d'allégeance et des tensions qui, comme dans le cas ci-dessus, amènent un départ. Les raisons de départ des passionnées montrent que la relation entre un ouvrier et la famille propriétaire de la ferme est très importante et qu'elle est déterminante de la rétention de la main-d'œuvre.

Les motivations des indolents

Comme nous l'avons vu, il n'a pas été possible de faire des entrevues directement avec les indolents, car ils avaient déjà quitté leur emploi au moment de la cueillette de données. Cependant, nous pouvons les connaître par les témoignages des autres. Nous pouvons tout de même supposer les raisons du départ des indolents en analysant les données recueillies dans les entrevues avec les producteurs laitiers, qu'ils soient pragmatiques ou chaleureux, et les ouvriers passionnés. Les horaires de travail constitueraient, selon eux, la principale raison de leur départ de l'emploi. Trois agriculteurs racontent leur vision des choses. D'abord Bruno, un chaleureux, raconte un événement typique qui s'est produit avec un indolent :

« Il m'a appelé un soir : "Je vais être honnête avec toi, tu n'es pas capable de me donner mes heures. Je pourrais les avoir ailleurs, alors je te donne une semaine et je m'en vais." Je lui ai dit : "Ça tombe bien que tu m'appelles, ça va se terminer demain, tu peux venir chercher tes bottes, c'est fini." »

Mathieu, un autre chaleureux, raconte à sa façon les problèmes qu'il rencontre avec les indolents :

« À un moment donné, je lui ai juste dit que je n'avais plus besoin de lui. Tant qu'à avoir quelqu'un qui vient juste les fins de semaine. Je devais, par contre, me lever quand même pour aller voir quand il était censé rentrer, car il n'était pas fiable. Je me disais que tant qu'à être là, je vais faire le travail. Ça n'a pas fini en chicane. Il cherchait plus une "job" à temps plein. Je me disais, s'il n'est pas capable d'être là la fin de semaine, comment ça va être pour la semaine? J'en ai pogné deux de même, c'était deux jeunes. »

Enfin, Claude, un pragmatique, relate les faits suivants :

« Mais le dernier, il a quitté subitement ce printemps sans préavis. On a fait une simple vérification, une addition, au niveau de ses heures. Et il y avait une erreur, il a mal pris ça. [...] après ça, il a réalisé que c'était complètement stupide ses affaires. Il l'a admis, mais il n'a pas donné de nouvelles. On ne pouvait pas le joindre sur son cellulaire, même pas chez ses parents. Il s'est passé une semaine, dix jours sans

nouvelles. Moi, dans ce temps-là, c'est fini. Je suis qui moi? Il nous a dit qu'il allait revenir, mais là oublie ça, le lien de confiance est cassé. »

Le problème d'horaire est aussi surtout évoqué par les chaleureux pour expliquer le départ rapide des indolents. Il surviendrait principalement chez les chaleureux et non chez les pragmatiques. Quatre chaleureux ont été confrontés à un départ dû à l'horaire de travail. Soit que le producteur ne peut offrir suffisamment d'heures de travail ou que l'horaire de fin de semaine ne convient pas. Ici, le chaleureux est davantage confronté au manque de ressources financières pour soutenir des plages horaires plus importantes que le pragmatique.

Les producteurs rapportent deux types de départ, les départs impromptus et les départs planifiés. Les premiers sont sans entente, alors que les seconds se font dans l'harmonie. Les départs impromptus ne sont pas toujours issus du manque de fiabilité des ouvriers, mais aussi parfois ce sont les relations de travail, des mésententes dans l'étable entre employés ou entre le producteur les employés ou, comme nous l'avons vu, entre les membres de la famille du producteur. Les producteurs laitiers sont capables d'identifier rapidement qui, parmi les employés, restera ou partira. Cette perception rapide serait aussi partagée par les ouvriers. Certains, d'ailleurs, ont précisé qu'ils auraient aimé que le producteur fasse quelque chose pour les retenir au lieu de laisser la situation se dégrader sans rien faire.

5.5 Éléments de rétention de la main-d'œuvre

Au-delà des causes du besoin de main-d'œuvre et des motivations des ouvriers à quitter leur emploi, nous avons exploré les éléments qui favoriseraient la rétention de la main-d'œuvre par les producteurs et les éléments retenus par les ouvriers qui favoriseraient leur motivation à rester dans l'entreprise. Ces éléments sont souvent partagés indifféremment par les producteurs laitiers des deux profils et par les ouvriers.

Les éléments qui ont été soulevés par les producteurs laitiers comme par les ouvriers sont : 1- le plaisir au travail, 2- le lien d'appartenance, 3- les conditions de travail (horaire, salaire, et environnement propre), 4- les avantages sociaux. Enfin, pour les producteurs, le recours aux travailleurs étrangers constitue une manière de mettre fin au roulement de main-d'œuvre dans leur entreprise.

5.5.1 Le plaisir au travail ou l'expérience optimale

Le premier élément retenu autant par les producteurs laitiers et les ouvriers est le plaisir au travail. Un pragmatique raconte : « Parce qu'il aime son travail. » Daniel, un autre pragmatique, précise quant à lui les raisons d'aimer son travail :

« Je pense qu'ils aiment ça! On a une ferme un peu plus progressive, il y a toujours quelque chose qui bouge. »

Cet agriculteur semble avoir compris, avec raison, l'importance pour ses ouvriers du plaisir au travail. En effet, 9 ouvriers parmi les 10 rencontrés ont exprimé que s'ils ne ressentaient pas de plaisir au travail, ils auraient tendance à quitter leur emploi pour un autre où ils en auraient. Nous pouvons comparer alors le sentiment de plaisir au travail décrit par les passionnés avec le concept d'expérience optimale développée par Csikszentmihályi et Bouffard (2017). Lorsque les conditions de travail sont présentes, l'expérience optimale est l'état d'esprit dans lequel se plonge une personne lors d'une activité et qu'elle y trouve un état maximal de concentration, d'engagement et

de satisfaction à son accomplissement. (Csikszentmihalyi, Bouffard, 2017). Cependant, si les exigences sont trop élevées, c'est un sentiment d'anxiété qui se crée. Au contraire, si les activités sont trop faciles, c'est l'ennui qui survient. Notre analyse montre que plusieurs ouvriers, dans leur témoignage, comme les passionnés, auraient atteint l'expérience optimale, alors que d'autres, comme les indolents, auraient surtout ressenti de l'anxiété ou de l'ennui.

5.5.2 Le lien d'appartenance et le sentiment d'appartenance

L'importance du lien ou du sentiment d'appartenance a été soulevé par 13 répondants parmi les 19 comme étant un élément majeur de rétention de la main-d'œuvre ou du désir de rester à l'emploi d'un producteur laitier. Dans le cadre du travail à la ferme laitière, le lien d'appartenance se présenterait surtout dans la construction de la relation entre le propriétaire et son ouvrier plutôt qu'entre ouvriers. Le lien d'appartenance est créé par un sentiment d'affiliation avec l'entreprise et le producteur laitier. Le sentiment d'appartenance est le degré d'identification et d'attachement de l'individu à un groupe de référence (Deschênes, 2018) comme la ferme (les autres employés, le producteur et sa famille). Les conditions de travail, la rémunération ou même le temps de travail n'auraient toutefois que très peu d'effet sur la construction du sentiment d'appartenance. Citons en exemple les bénévoles qui peuvent être très attachés à un organisme et y consacrer un grand nombre d'heures par semaine sans pourtant recevoir de rémunération.

Selon Deschênes (2018), le rôle du producteur est de rendre les conditions requises à la construction du lien ou du sentiment d'appartenance. Une interaction, une valorisation du travail et une fierté au travail doivent être transmises par l'employeur comme le producteur laitier. Comme nous pouvons le voir, les producteurs du profil chaleureux travailleraient activement à la création de ce lien, par diverses techniques et récompenses. Bruno, un chaleureux, explique ce qu'il fait :

« J'ai dit à mes employées il y a quelques mois que je voulais mes primes qualités et que j'allais les récompenser. Cumulez-moi deux ou trois mois de bons résultats et je vais revenir avec quelque chose de vraiment intéressant. Finalement, j'ai acheté pour mille piastres de linge étiqueté au nom de la ferme avec leur nom. [...] Elles étaient contentes de recevoir le linge parce que c'était une certaine valorisation. Je les fidélise en faisant ça ».

Pour ce qui est du rôle de l'employé, il se devrait de ne pas rester isolé dans son simple rôle de main-d'œuvre, mais plutôt participer aux activités sociales, valoriser son emploi et l'entreprise, utiliser fièrement le matériel de l'entreprise (Deschênes, 2018). Gabrielle, une employée de type passionné raconte :

« Parfois, mon patron me dit : "Viens-tu souper avec nous autres?" C'est simple comme ça. Et les enfants sont contents! Vu que c'est familial, on fait partie de la famille. »

La construction du lien ou du sentiment d'appartenance nécessite l'action de deux acteurs principaux dans un milieu de travail, c'est-à-dire l'employeur et l'employé. Les indolents ne participeraient pas à la création du sentiment d'appartenance avec leur lieu de travail. Toutefois, une partie de la responsabilité viendrait aussi du producteur. Les producteurs du profil pragmatique ne travailleraient pas non plus à créer ce lien d'appartenance. Raison de plus à ce qu'il y est un roulement de main-d'œuvre dans son entreprise.

De plus, les ouvriers du profil passionné et les producteurs chaleureux créeraient un sentiment d'appartenance de type familial, car ils concevraient que dans le domaine agricole et plus spécifiquement dans l'industrie laitière, la qualité du lien et la proximité entre l'entreprise, la famille et l'employé devraient être fortes.

5.5.3 Les conditions de travail

Selon les répondants, les conditions de travail incluent des éléments tels que les horaires, le salaire et l'environnement propre. Lorsque nous demandons aux producteurs de quelles manières ils réussissent à garder leurs employés ou aux ouvriers ce qui les retient en emploi, les conditions de travail sont très majoritairement évoquées. Mais quelles sont-elles? Les conditions de travail sont un ensemble d'éléments qui ont un effet sur la santé physique et psychologique des travailleurs. Plusieurs facteurs doivent être tenus en compte tels que les contraintes physiques, les effets sur la santé, les effets sur l'âge, la sollicitation psychologique et le cadre temporel en ferait partie. Les conditions de travail sont la frontière entre le travail exigé et la santé individuelle de l'employé, soit elles sont néfastes pour l'employé, soit elles sont favorables pour celui-ci (Peretti, 2017).

Dans le cas de l'industrie laitière, plusieurs éléments peuvent être vus comme néfastes pour la santé des travailleurs comme les risques de travail avec les animaux, la machinerie, mais aussi les heures de travail intensives ou coupées, le rapport de pouvoir entre la famille et l'employé, les déplacements de l'employé pour l'emploi, etc. Tous ces éléments sont à considérer et bien plus encore lorsqu'on parle du travail à la ferme. Parfois, ils sont considérés comme acceptables par l'employeur, mais pas par l'employé.

Un producteur explique comment il perçoit les conditions de travail d'un de ses employés comme étant bonnes. Celui-ci ne voit pas la nécessité de réfléchir à cette question plus à fond et ne voit pas en quoi et pourquoi des changements seraient nécessaires.

« Je n'ai pas modifié le salaire, je n'ai pas modifié les conditions de travail, parce que je trouve que c'était déjà intéressant. Elle rentre à 8 h le matin jusqu'à 5 h, 5 h 30 le soir. Elle a une demi-heure pour dîner, elle pourrait avoir une heure si elle voulait, mais elle préfère une demi-heure. Quatre jours semaine, le vendredi elle a congé. »
- Claude, producteur laitier.

Toutefois, certains ouvriers ne percevaient pas leurs conditions de travail comme bonnes. Jean, un passionné, raconte l'engagement qu'il mettait à son travail malgré ses douleurs physiques :

« J'ai eu une tendinite à l'épaule. C'étaient des retraits automatiques, donc on avait neuf retraits, c'était tout le temps d'aller porter le retrait entre chaque vache et ça pèse 30 livres, peut-être, mais c'est répétitif, donc j'ai eu vraiment mal à mon épaule, je commençais à dire : "Si je peux ne pas y aller, si tu as d'autres ouvrages...". Mais j'ai tout le temps été... Ils me disaient de faire ça, j'étais là, ils m'appelaient le matin d'urgence, je reçois le téléphone à 4 h, je rentre. »

Il existerait parfois une disparité entre la perception des conditions de travail de l'employeur et de l'employé. Cette disparité peut être à la source du maintien en emploi ou du départ de l'employé. Nous pouvons penser que la disparité de perception des conditions de travail est plus fréquente entre les producteurs laitiers et les indolents qu'entre les passionnés et les producteurs laitiers.

5.5.3.1 Les horaires

Autant de producteurs laitiers que d'ouvriers ont indiqué que les horaires de travail pouvaient influencer négativement ou positivement la rétention de la main-d'œuvre. Un chaleureux raconte comment les horaires de travail sont importants :

« Travailler les samedis et les dimanches, ce n'est pas pour tout le monde. J'ai essayé de faire les horaires de manière juste et équitable et d'être flexible, mais il y en a pour qui je ne serais jamais assez flexible. Je ne peux pas toujours faire entrer les mêmes les fins de semaine. Il faut être juste. »

Comme on peut le voir, les perceptions des uns ne rejoignent pas toujours celles des autres. Il vient un moment où le producteur agricole ne peut faire plus, selon lui. Les ouvriers ne partagent pas toujours le même point de vue.

5.5.3.2 Le salaire

La moyenne des salaires est de 15 \$ de l'heure avec une médiane à 16 \$ de l'heure. Cette médiane indique qu'il y aurait autant d'ouvriers qui gagnent plus de 16 \$ de l'heure que d'ouvriers qui gagnent moins de 16 \$ de l'heure.

Plusieurs ouvrières ont indiqué que le salaire était une des principales raisons pour avoir quitté un emploi. Toutefois, certaines d'entre elles recevaient un salaire au-dessus de la moyenne. Une autre raconte qu'elle va quitter l'industrie laitière pour se réorienter dans un autre domaine, car elle n'arrive pas à obtenir un salaire à la hauteur de ses attentes. Une autre ouvrière, quant à elle, va quitter son emploi non seulement pour une question salariale, mais aussi pour un poste plus près de sa formation en insémination artificielle des bovins laitiers.

Les producteurs, quant à eux, restent parfois pantois devant des demandes salariales ou un marché du travail dont ils ne comprennent pas toujours les rouages.

« Je trouve que je ne paie pas cher si je compare à d'autres producteurs qui ont de la difficulté à recruter du personnel, alors qu'ils offrent 17 \$, 18 \$, 19 \$ ou 20 \$ de l'heure pour des ouvriers qui sont parfois sans formation. » - Bruno, chaleureux.

La disparité des salaires, le sentiment d'injustice des ouvriers ou l'incompréhension des producteurs sont très présents dans les préoccupations autant des ouvriers que des producteurs laitiers. La question du salaire demeure un enjeu important dans la rétention de la main-d'œuvre.

5.5.3.3 L'environnement propre

Le besoin d'un environnement de travail qui soit sain et propre est nommé par sept ouvriers et deux producteurs laitiers comme étant important. Un environnement propre est défini par les ouvriers comme étant un espace ordonné, lumineux, où les vaches sont bien traitées. Les étables neuves éveillent une certaine attirance pour les passionnés, ce qui n'est pas une priorité pour les producteurs laitiers.

« Il ne faut pas que les vaches soient pleines d'excréments et baignent dans un environnement insalubre. Celles qui sont attachées doivent se faire gratter et installer des litières de bran de scie ou de ripe de bois ou de paille pour que leur environnement reste propre et sec. Il faut que les allées soient balayées et que l'on ait envie d'entrer

dans l'étable. Il y va du confort des vaches aussi. L'important, c'est l'éclairage. S'il y a un bon éclairage, ça change tout. Dans une étable mal éclairée et crottée, on a moins envie de faire du ménage. Je crois que les producteurs ont moins cela à cœur que les ouvriers. » - Irène, une passionnée.

Une autre passionnée raconte l'importance d'un environnement de travail propre et salubre :

« Je suis dans une ferme où tout est toujours propre. On passe beaucoup de temps à nettoyer des choses. Cela me convient parce que c'est propre. Tu sais où tu mets tes choses. »
Thérèse, une passionnée.

On peut voir que l'étable bien rangée et propre est un critère d'une grande importance pour les ouvriers agricoles. Il est d'autant plus important pour le confort des vaches et les risques de blessure ou d'accident tant pour les vaches que pour les ouvriers ou le producteur et des visiteurs (MAPAQ, 2019).

5.5.4 Avantages sociaux

Les producteurs laitiers fournissent gratuitement une certaine quantité de lait et de viande à leurs ouvriers. C'est un avantage simple à offrir pour les producteurs laitiers et peu coûteux. Fabien, un passionné, nous explique à quoi il a accès comme avantages sociaux :

« J'ai accès au bois de chauffage, à du lait et de la viande à volonté. »

Les fêtes pour les employés sont les événements les plus prisés par les ouvriers. Qu'il s'agisse de barbecue l'été ou de Noël, cette pratique courante resserre les rangs. Les producteurs laitiers aiment offrir ces fêtes et les ouvriers les apprécient. En fait, tous les producteurs laitiers et tous les ouvriers de notre étude y ont participé avec plaisir. Cette pratique construirait ou renforcerait le lien d'appartenance que les ouvriers et les producteurs entretiennent. Lorsque la ferme est plus petite, par exemple, en dessous de quatre ouvriers, cela contribue encore plus à solidifier le lien d'appartenance, nous pourrions même dire créer un lien familial dans ces circonstances. Le producteur peut aussi offrir des récompenses pour le bon travail effectué, trois propriétaires utilisent ce genre de stratégie. Les récompenses sont souvent des cadeaux comme des vêtements à l'effigie de la ferme ou des chèques cadeaux.

Au contraire des fêtes, l'assurance invalidité (si un ouvrier se blesse) n'est offerte que par un producteur laitier et un ouvrier seulement y a accès. Précisons cependant que la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) assure les ouvriers comme dans d'autres domaines. Cette assurance ne serait peut-être pas, pour cette raison, des plus intéressantes. Les producteurs laitiers donnent aussi accès, pour certains de leurs ouvriers, à des achats sans taxes et à prix coûtant pour des matériaux ou des outils. Peu d'ouvriers ont cependant déjà eu des avantages comme celui-là. Les heures supplémentaires sont souvent remboursées par le producteur laitier à son ouvrier. Celui-ci économiserait, de cette manière, des taxes et des impôts.

« Je sauve de l'impôt à payer, mais cela n'est pas si bon, car j'aimerais mieux avoir l'argent dans mes poches » - Jean, un passionné.

Un fonds de pension n'est offert qu'à un seul ouvrier. Cet avantage social est d'ailleurs hors norme dans le domaine puisqu'aucun autre ouvrier n'en jouit. Notons que l'ouvrier qui a accès à ce fonds de pension a sept ans d'ancienneté auprès du même producteur laitier.

Enfin, le dernier avantage nommé par les ouvriers est le cellulaire et le transport payés. Trois ouvriers seulement ont accès à ces avantages. Mis à part les fêtes et l'accès au lait et à la viande gratuitement, les autres avantages sociaux demeurent marginaux. Voyons maintenant l'importance des avantages sociaux dans le monde du travail et leur rôle potentiel dans la rétention de la main-d'œuvre.

Le concept d'avantages sociaux se situe au sein d'une composante plus large que sont la gestion des ressources humaines et la rémunération totale. La **rémunération totale** comprend deux types de rémunérations; **directe** et **indirecte**. La rémunération **directe** renvoie à l'aspect monétaire, au salaire et à la paie. La rémunération **indirecte** désigne les avantages sociaux, soit tous les éléments non monétaires offerts à l'employé. Une classification des avantages sociaux faite par St-Onge (2014) permet de mieux les comprendre. Il y a quatre types d'avantages sociaux et une cinquième catégorie qui inclut tous les avantages sociaux novateurs, mais qui est considéré à part dans la classification (St-Onge, 2014).

Les avantages sociaux traditionnels sont classifiés comme suit : 1- les traditionnels : assurance maladie et régime privé de retraite; 2- la rémunération du temps chômé : congés payés tels les vacances, les jours fériés légaux et autres; 3- les programmes spécialisés : ensemble des services offerts aux employés comme les programmes d'aide aux employés, les programmes mieux-être, les programmes de conciliation travail-vie personnelle, etc., et 4- la gratification : remboursement d'automobile, de transport, prêt personnel, repas payé, réduction sur les produits et les services.

Tableau 5 - Répartition des avantages sociaux parmi les répondants

Les avantages sociaux	Chaleureux	Pragmatiques	Total des avantages sociaux offerts par les productions laitières	Passionnées	Type d'avantages sociaux
Lait et viande	4	3	7	7	Gratification
Fête d'employé	3	3	6	6	Gratification
Récompense pour bon travail	2	1	3	3	Gratification
Accès à des achats	0	0	0	2	Gratification
Assurance invalidité	0	1	1	1	Traditionnel
Cellulaire payé	0	0	0	2	Gratification
Transport payé	1	0	1	1	Gratification
Fonds de pension	1	0	1	1	Traditionnel

Ce tableau montre que dans l'industrie laitière les avantages sociaux se concentrent autour de la gratification presque exclusivement. Les avantages sociaux traditionnels sont, de leur côté, très peu présents. Les avantages comme la rémunération du temps chômé ou encore les programmes spécialisés sont totalement absents. Cette absence caractériserait cette industrie.

5.5.5 Travailleurs étrangers temporaires

Ils portent des noms différents selon les gouvernements ou les programmes pour les accueillir en tant qu'ouvriers agricoles migrants ou travailleurs étrangers temporaires... Tous les ans, le Québec accueille 10 000 ouvriers venus de l'étranger pour travailler dans les entreprises agricoles québécoises. Ils proviennent du Mexique, du Guatemala ou des Caraïbes ou encore d'Asie du Sud-Est par le biais du programme fédéral de migration temporaire. Ces TET existent depuis le début des années 1960. C'est dans le contexte des accords de libre-échange qu'ils sont venus de plus en plus nombreux. Ils forment actuellement 7 % de la main-d'œuvre active dans le domaine agricole et leur nombre devrait doubler d'ici 2025. (Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2018)

Parmi les répondants, quatre producteurs laitiers se sont tournés vers les TET afin de solutionner leur problème de roulement (ou de rétention) de main-d'œuvre. En moyenne, les quatre producteurs laitiers ont deux TET. Les principales raisons pour employer des TET sont similaires par les quatre producteurs laitiers. Malgré les embûches administratives et les coûts, le recrutement de TET devient une solution pour maintenir une stabilité dans la production et au sein de l'équipe de travail. Le TET reste le temps de son contrat. Il est là pour travailler et ne lésine pas avec les heures supplémentaires. Alain, un pragmatique, raconte son expérience :

« La main-d'œuvre étrangère, c'est parce qu'on était rendu à un certain moment que l'on n'avait vraiment plus personne pour les travaux. »

Kim, une pragmatique, livre son point de vue :

« Le choix d'aller vers les Guatémaltèques, c'est à cause de la rareté de la main-d'œuvre, mais surtout d'avoir de la main-d'œuvre qui reste et que c'est fiable. »

Les chaleureux aussi ont recours au TET :

« Pour régler mon problème de main-d'œuvre, je suis passé à la main-d'œuvre étrangère. »
- Éric, un chaleureux.

Le TET n'a pas les exigences d'un travailleur local. Ces exigences, familiales par exemple, seraient incompatibles avec le travail à la ferme. Éric ajoute à son témoignage :

« Avec mes ouvriers québécois, ce n'était pas la compétence le problème, mais la fiabilité. Les étrangers, ils sont là juste pour travailler. On n'a pas à répondre à leurs besoins familiaux, personnels ou autres. Ils sont là juste pour travailler. Alors, ils sont là les fins de semaine, le soir, le vendredi. Le lendemain de la paie, ils ne partent pas sur la brosse! Avec les travailleurs étrangers, je n'ai jamais à rapiécer les trous. Je peux me fier. »

Nous constatons que pour beaucoup de producteurs, le roulement de main-d'œuvre est un irritant majeur et que le recours au TET permet d'éliminer les irritants en assurant une stabilité et une constance dans le travail qu'ils ne réussissent pas à avoir avec les travailleurs locaux. Au-delà de la stabilité, cependant, il semble qu'un autre avantage des TET est qu'ils « n'ont pas de vie personnelle ». Le producteur laitier obtiendrait-il ainsi, ou en partie du moins, la force de travail sans se soucier du travailleur comme le précise Morice (2004) et Castracani (2019)? Cette question mérite réflexion, mais elle va bien au-delà des données que nous avons recueillies.

Le tableau suivant résume les éléments qui contribuent à la rétention de la main-d'œuvre pour les ouvriers. Le recours aux TET fait partie des éléments de rétention de la main-d'œuvre pour les producteurs laitiers, mais ne touche pas les ouvriers directement, bien qu'ils reconnaissent que pour la stabilité de la production et du travail, le recours aux TET est un bon élément de rétention de la main-d'œuvre.

Tableau 6 - Éléments de rétention : le recours au TET représente le dernier choix pour les agriculteurs

Éléments de rétention	Producteurs pragmatiques	Producteurs familiaux	Producteurs laitiers - Total	Ouvriers (passionnés)	Total
Plaisir au travail	4	3	7	9	16
Lien d'appartenance	3	3	6	7	13
Conditions de travail	4	1	5	7	12
Avantages sociaux	1	2	3	6	9
Environnement propre	1	1	2	7	9
Horaire	1	2	4	4	8
Salaire	0	2	2	3	5
Recours aux TET	4	1	5	4	9

Nous remarquons que le plaisir au travail est le premier élément essentiel, pour les ouvriers, afin de les maintenir en emploi. Il est suivi de près par le lien d'appartenance, les bonnes conditions de travail et les avantages sociaux.

5.6 Relation entre les idéaltypes

L'idéaltype, comme nous l'avons dit, est une construction intellectuelle obtenue par accentuation délibérée de certains traits des acteurs sociaux dans une situation donnée. Cette création conceptuelle présente une version volontairement stylisée. Cependant, il faut voir à ce que les personnes ne soient pas enfermées ou casées dans un idéaltype. Il existe beaucoup de nuances entre chaque personne appartenant à un idéaltype. L'idéaltype sert l'analyse, mais n'est pas son aboutissement. En fait, l'idéaltype nous sert ici à comprendre les relations entre les acteurs et permet d'identifier des pistes d'action, car **il faut agir à la fois auprès des acteurs, mais aussi sur les relations entre les acteurs**. L'idéaltype n'est pas un enfermement. Bien au contraire, il permet d'ouvrir à des avenues de compréhension et à des pistes de solution.

Dans cette partie, nous verrons les trois types de relations (producteurs/ouvriers) que les idéaltypes entretiennent entre eux. Nous verrons surtout comment ces relations influencent le maintien en emploi ou le roulement de la main-d'œuvre. La **relation de type familial** rejoint tous les idéaltypes bien que le chaleureux soit, de loin, le plus enclin à la mettre en place. La **relation utilitariste** se voit surtout entre les producteurs pragmatiques et les ouvriers de l'idéaltype indolent. La **relation professionnelle** se retrouve surtout entre les producteurs pragmatiques et les ouvriers de l'idéaltype des passionnés. La figure numéro 2 résume ces relations.

La relation de type familial

Acteurs mobilisés : le pragmatique, le chaleureux, le passionné et l'indolent

La famille est importante pour de nombreux producteurs, qu'ils soient pragmatiques ou chaleureux. La plupart des producteurs incluent de facto les responsabilités familiales dans leurs tâches à la ferme. Par exemple, il se réserve du temps après la traite du matin pour faire déjeuner les enfants et les reconduire à l'école. Entre deux tâches à la ferme, les enfants et la conjointe viennent ponctuer le quotidien de visites et de contacts à l'étable. La ferme offrirait sous cet aspect des avantages importants de conciliation travail-famille.

L'attachement aux valeurs familiales dans le travail à la ferme se répercuterait sur le type de relation que les producteurs, surtout les chaleureux, entretiennent avec leurs ouvriers. La relation de type familial se mesure à l'aune du niveau d'intimité entre l'ouvrier et le producteur et aussi avec le reste de la famille du producteur. L'ouvrier se retrouve parfois à tisser des liens avec les enfants, les frères, les sœurs, les neveux et les nièces du producteur. Les occasions de fréquentation de la famille se manifestent principalement par les fêtes à la ferme. La maison du producteur se retrouvant le plus souvent sur le lieu de travail, le développement de ce type de lien apparaît pour plusieurs comme allant de soi. Le producteur, très présent à l'étable, devient ainsi parfois le père ou le grand frère de l'ouvrier. La relation de type familial favoriserait la rétention de la main-d'œuvre par le renforcement du lien d'appartenance, le plaisir au travail, de la confiance et de la fierté entre les ouvriers et le producteur.

Cependant, la relation de type familial peut aussi avoir des répercussions négatives sur la rétention de la main-d'œuvre. En effet, une majorité d'ouvriers ont raconté s'être retrouvés au centre de conflit familial. Parfois, ils sont impliqués directement, par exemple, lorsqu'un membre de la famille n'aime pas l'ouvrier ou indirectement quand un membre de la famille demande à l'ouvrier de prendre parti dans un conflit familial. Ces situations où l'ouvrier est placé en conflit d'allégeance affectent grandement la relation entre le producteur et l'ouvrier. Le lien d'appartenance et le plaisir au travail s'en trouvent donc également affecté négativement. Rappelons que le plaisir au travail est le premier élément nommé par les répondants pour le maintien en emploi. Ces situations de conflit «familial» entraîneraient souvent le départ de l'ouvrier à moyen terme, mais parfois aussi de manière impromptue. On comprend alors que **la qualité du lien favorise ou défavorise le maintien en emploi**. Le producteur de type chaleureux tenterait d'entretenir, sans succès, avec les indolents la même relation de type familial et de confiance qu'avec ses autres ouvriers (passionnés ou TET). Il ne ferait alors qu'étirer le problème ou repousser le départ des indolents.

Relation utilitariste

Acteurs mobilisés : le pragmatique et l'indolent

Une relation utilitariste se base sur ce qui est utile. Elle vise l'action, la tâche, l'efficacité et surtout la rentabilité. Les pragmatiques entretiennent surtout ce type de relation avec leurs ouvriers, tout

particulièrement avec les indolents. Les pragmatiques « font des affaires », comme nous l'avons vu et à la différence des chaleureux, ils sont peu présents à l'étable et donc auprès des ouvriers et des vaches. Ils possèdent les plus gros troupeaux parmi les répondants. Ces troupeaux excèdent parfois plus de 400 vaches. Ils ont surtout un objectif de développement de l'entreprise. Les valeurs familiales dans l'entreprise seraient beaucoup moins présentes. Elles pourraient donc difficilement contribuer au renforcement du lien d'appartenance ou du plaisir au travail comme c'est le cas avec les chaleureux et leurs ouvriers. La faible présence des pragmatiques auprès des ouvriers et des vaches aurait une influence négative sur le lien d'appartenance.

La confiance pour les pragmatiques aurait ainsi très peu d'assises familiales comme c'est le cas pour les chaleureux et se baserait surtout sur l'efficacité de l'ouvrier en lien avec sa formation, voire sa diplomation et son expérience. Avec l'indolent, la confiance céderait vite sa place à la méfiance qui à son tour affaiblit le lien d'appartenance. En effet, cinq producteurs ont développé de la méfiance envers certains employés, alors que seulement deux ouvriers ont raconté avoir été méfiants envers leurs employeurs. L'abus de confiance se présente souvent par le manque de fiabilité de l'une ou l'autre partie.

Le pragmatique étant moins présent à l'étable, il serait peu enclin à donner des responsabilités à l'indolent ou lui confierait les tâches les moins valorisantes, car la confiance serait peu présente. Les offres d'avantages sociaux sont aussi peu généreuses dans cette relation et ne pourraient donc pas contribuer au renforcement du lien. Les pragmatiques deviendraient rapidement intolérants envers les indolents et feraient preuve d'impatience envers eux laissant peu de place à l'écoute et à l'ouverture à l'autre ou au partage. La rétention de la main-d'œuvre dans cette relation serait favorisée par un encadrement des ouvriers en leur offrant une formation et du soutien dans une démarche d'apprentissage du travail à la ferme. Une plus grande présence des pragmatiques à la ferme auprès des ouvriers favoriserait le développement du lien et de la confiance.

La relation professionnelle

Acteurs mobilisés : le pragmatique et le passionné

Cette relation ressemble à la relation utilitariste, car tout comme elle, elle vise l'efficacité et la rentabilité. Cependant, la relation est plus professionnelle, car la formation et l'expérience de l'ouvrier passionné favoriseraient la confiance et le lien d'appartenance, mais surtout le respect des compétences. Le passionné est ici reconnu comme un professionnel. Les tâches qui lui sont confiées sont plus complexes et seraient vite exécutées avec précision et efficacité selon les répondants. Le pragmatique ne partage pas avec les passionnés leur passion pour les vaches. Cette passion qui unit les chaleureux et les passionnés ne soutient pas ici le lien d'appartenance entre le pragmatique et le passionné et ne nourrit pas la confiance. Dans ces circonstances, le passionné serait peu attaché à la ferme ou au producteur. Le lien d'appartenance est faible. Il serait impératif pour le pragmatique d'offrir aux passionnés des défis adaptés à leurs compétences et leur offrir une perspective d'avenir dans l'entreprise qui soit réaliste et vraie afin de favoriser le lien d'appartenance. La plus grande présence du pragmatique auprès des ouvriers soutiendrait ici aussi le lien d'appartenance.

Nous constatons que pour tous les types de relations, le lien d'appartenance favoriserait le maintien en emploi. Le renforcement de ce lien est différent selon les types de relation. La relation de type

familial semblerait la plus « efficace » parmi les types de relations pour maintenir les ouvriers en emploi malgré certains revers. La reconnaissance des compétences, la confiance, l'offre d'avantages sociaux, l'obtention de plus de responsabilités ou encore le sentiment de fierté à la ferme contribueraient aussi à renforcer le lien d'appartenance et de facto le maintien en emploi.

La confiance comme enjeu majeur dans le lien d'emploi

La confiance est apparue comme majeure dans le renforcement du lien d'appartenance et le maintien en emploi. Les ouvriers, comme les producteurs, abordent le sujet de la confiance. Cette confiance est d'ailleurs vue comme un facteur de rétention de la main-d'œuvre autant par les ouvriers que par les producteurs. Selon les répondants, la confiance contribuerait à créer ou soutenir une ambiance de travail positive et le plaisir au travail. Ce plaisir au travail, rappelons-le, vu par la plupart des ouvriers comme étant la condition numéro un pour la rétention de la main-d'œuvre. Les conditions ne peuvent être prises isolément. En effet, le plaisir au travail tient de la confiance ou de la reconnaissance de compétence qui elle-même influence la confiance qui favorise la rétention...

Mais la confiance mérite une analyse un peu plus poussée à cause de sa présence dans le discours de tous les répondants. Au sens strict du terme, la confiance renvoie à l'idée qu'on peut se fier à quelqu'un ou à quelque chose. Elle signifie qu'on remet quelque chose de précieux à quelqu'un en se fiant à lui et en s'abandonnant ainsi à sa bienveillance et à sa bonne foi. Dans les relations sociales, « faire confiance » signifie que les deux acteurs ont des connaissances l'un sur l'autre. La réciprocité des savoirs devient donc primordiale. Notons que la confiance, en tant que sentiment, peut être mutuelle, partagée, voire non réciproque. Par ailleurs, la confiance dans les relations permet aussi aux acteurs de savoir comment interagir (Gerbelli-Gauthier, 2018). Il devient possible pour les ouvriers comme pour les producteurs de « deviner » l'autre, ses attentes... et de satisfaire ainsi aux objectifs de l'emploi ou des tâches. Par exemple, pour les chaleureux et les passionnés, le partage de la passion pour les vaches viendrait renforcer la confiance et de fait le lien en emploi. Au contraire, la « faible connaissance de l'autre » dans la relation entre les pragmatiques et leurs ouvriers (passionnés et indolents) nuit à l'installation de la confiance mutuelle et donc du maintien du lien d'emploi.

La confiance des pragmatiques envers les passionnés repose sur le fait que le pragmatique sait que le passionné a non seulement un grand intérêt pour les vaches, mais qu'il possède aussi l'expérience et la formation. Les indolents, ne possédant pas ses qualités, la confiance ne peut que s'installer difficilement dans la relation de travail avec les pragmatiques. Il faut donc trouver des éléments qui permettraient de raviver la confiance dans les relations moins faciles.

On comprend que si la relation entre le producteur et l'ouvrier est de type familial, la confiance est plus grande que si ceux-ci restent dans une relation professionnelle ou utilitariste. Cette confiance et ce lien de type familial feraient en sorte que les chaleureux acceptent plus facilement les requêtes pointilleuses ou très personnelles telles que des assouplissements d'horaires qui ne conviennent pas toujours aux besoins de la ferme. Les chaleureux acceptent les retards et les absences plus aisément que les autres producteurs à cause de la force de ce lien. On comprend que ces « requêtes » (retard et autres) vont agacer davantage le pragmatique surtout si elles proviennent des indolents en qui il n'a pas confiance et avec qui le lien est le plus faible. La majorité des producteurs pragmatiques ou chaleureux déclarent vouloir maintenir une relation de confiance avec leurs ouvriers. Il existe une grande différence entre vouloir et être en mesure de le faire réalistement.

La figure 2 résume les types de relations que les idéaltypes entretiennent entre eux.

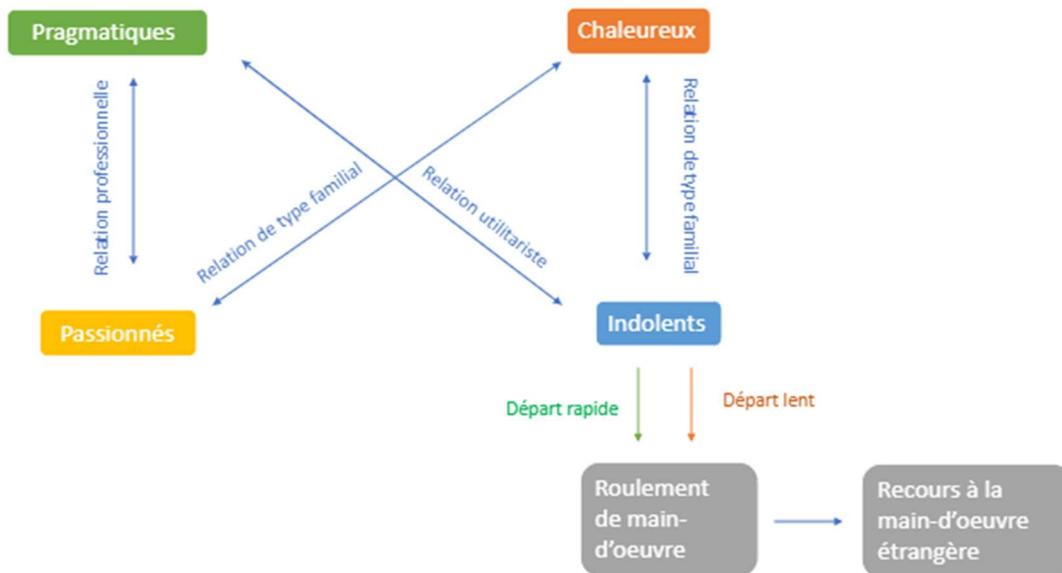


Figure 2 - Relation entre les idéaltypes

Le pragmatique entretiendrait une relation professionnelle avec le passionné et une relation utilitariste avec l'indolent et les TET. Cependant, avec l'indolent, sa tolérance atteint rapidement sa limite. Il aura rapidement recours aux TET pour remplacer l'indolent. Le chaleureux entretiendrait une relation de type familial avec ses ouvriers, qu'ils soient passionnés, TET ou indolents. La différence entre les pragmatiques et les chaleureux pour recourir aux TET en est une de temps ou de délai. La relation de type familial ralentirait le roulement de main-d'oeuvre. Le chaleureux, faisant preuve de patience, ne réussira qu'à étirer le problème avec l'indolent ou à retarder son départ si aucune autre mesure de rétention n'est prise.

7. LES RECOMMANDATIONS

Les recommandations du tableau sont adressées spécifiquement à chacun des types de relations. Le tableau est suivi de recommandations plus générales.

Tableau 7 - Forces des relations entre les idéaltypes, les écueils à éviter, les actions à poser et propose certaines recommandations en lien avec les idéaltypes et les relations que les idéaltypes ont entre eux

Type de relation	Idéaltypes	Forces à mobiliser dans la relation/force de la relation	Écueils à éviter	Actions	Recommandations	Recommandations générales
Relation de type de familial	Chaleureux (pragmatique), indolent, passionné	Capacité de maintenir un lien d'intimité avec ses ouvriers	Conflit d'allégeance/entrâner les ouvriers dans une trop forte proximité ou intimité avec la famille	Mieux tracer la limite de l'intimité tant pour les producteurs que pour les ouvriers	Formation en gestion de la main-d'œuvre pour les producteurs ciblant la capacité de fixer des limites de l'intimité	<p>Diversifier les avantages sociaux dans d'autres catégories</p> <p>Formation en gestion des ressources humaines pour les producteurs</p> <p>Formation en relation de travail pour les ouvriers</p>
		Capacité de doser le niveau d'intimité avec les ouvriers			Formation en relation de travail pour les ouvriers ciblant la capacité à fixer les limites de l'intimité	
Relation utilitariste	Pragmatique, indolent	Efficacité et la rentabilité	Indifférence dans le travail et dans la relation	Renforcer le lien d'appartenance : meilleure présence à l'étable par le producteur	Encadrement, soutien des ouvriers et fournir des outils en ce sens pour les producteurs	
		Reconnaître les forces de l'ouvrier et de ses compétences	La méfiance	Valorisation du travail de l'ouvrier		
		La fierté au travail	L'abus de confiance	<p>S'ouvrir à l'autre</p> <p>Confier des tâches plus valorisantes</p> <p>Plus grande présence à l'étable et auprès des ouvriers</p>		
Relation professionnelle	Pragmatique, passionné	Formation et expérience de l'ouvrier	Absence de défis à relever pour le passionné	Renforcer le lien d'appartenance : partager la passion pour les vaches ou un intérêt commun	Valorisation du travail par le producteur	
		Capacité d'exécution du travail fait	Ne pas offrir des tâches à la hauteur des compétences de l'ouvrier	Offrir une perspective d'avenir dans l'entreprise	Créer un sentiment de fierté dans son travail	
		Reconnaissance des compétences	Ne pas offrir de perspective d'avenir dans l'entreprise à l'ouvrier	Plus grande présence à l'étable et auprès des ouvriers		

7.1 Pour les producteurs laitiers

Diversifier les types d'avantages sociaux offerts au-delà de la gratification. Cette diversification doit comprendre les autres catégories telles que nommées précédemment, soit les traditionnels : assurance maladie et régime privé de retraite; la rémunération du temps chômé : congés payés tels les vacances, les jours fériés légaux et autres et les programmes spécialisés : ensemble des services offerts aux employés comme les programmes d'aide aux employés, les programmes mieux-être, les programmes de conciliation travail-vie personnelle, etc.. Les répondants de notre recherche se concentraient sur les avantages sociaux liés à la gratification. Ils seraient peu enclins à aller de l'avant et tarderaient à agir en offrant des avantages sociaux plus diversifiés. Un accompagnement plus serré avec les producteurs laitiers à propos des avantages sociaux les aiderait peut-être à aller de l'avant.

Pour la formation, il faut trouver la formule qui s'adapte aux réalités de l'industrie telles que des ateliers, des capsules vidéo, de la formation à distance, des groupes de discussion... Celle-ci pourrait provenir de plusieurs organisations. De plus, cette formation devrait être construite avec les acteurs du milieu afin de s'assurer de son adéquation avec leurs besoins. Au-delà de l'adaptation dans la formule, nous recommandons de viser une formation en gestion de la main-d'œuvre comportant des outils pour autonomiser les ouvriers dans leur travail, soutenir l'encadrement des employés ou encore des outils de communication avec les employés et des formations pour la gestion des conflits familiaux, surtout pour les chaleureux. Il serait possible de suggérer des outils de recrutement, notamment dans les écoles de formation en agriculture. Les répondants ne nous ont parlé d'aucune formation à la santé et à la sécurité au travail et aux droits des travailleurs.

Aucun producteur ne nous a mentionné l'existence de formation, quelles qu'elles soient. Les agriculteurs les utiliseraient donc pas ou y porteraient peu d'intérêt. Nous ne connaissons pas la raison de cette méconnaissance. Cependant, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'un biais de genre s'immisce dans le recours aux formations. En effet, les producteurs laitiers sont majoritairement des hommes¹³ et ils auraient tendance à « s'arranger tout seuls » et ne pas recourir aux services d'aide comme on le voit dans les services sociaux (Lajeunesse et coll., 2013). Nous invitons les acteurs du milieu à tenir compte de cette dimension dans leurs interventions et leurs propositions.

7.2 Pour les ouvriers

Il appert qu'une formation en production laitière adaptée au profil des ouvriers (surtout pour les indolents) serait nécessaire. De plus, des formations en relation de travail en santé et sécurité pour tous les ouvriers seraient essentielles. Comme pour les agriculteurs, les ouvriers sont restés muets à propos des formations, quelles qu'elles soient. Sont-elles connues des ouvriers? Sont-elles rejetées ou ignorées par eux? Il apparaît essentiel de mettre en place des conditions permettant l'accès à des formations.

De nombreuses corporations exigent de leur membre un certain nombre d'heures de formation et de perfectionnement chaque année. C'est le cas notamment pour les travailleurs sociaux, les chiropraticiens, les dentistes... Une telle exigence pour les producteurs laitiers et leurs ouvriers offrirait un cadre de discussion et d'amélioration en continu. Ces formations devraient se faire avec

¹³ Il existe des statistiques sur la répartition entre les hommes et les femmes en agriculture, mais il n'existerait pas selon les experts de l'Institut de la statistique du Québec et de Statistique Canada de statistiques précises sur la répartition de genre dans l'industrie laitière. L'UPA nous a aussi confirmé cela.

un accompagnement. Le travailleur de rang serait peut-être un intervenant de choix autant pour promouvoir les formations, comprendre les adaptations nécessaires de ces formations, mais aussi pour accompagner les producteurs comme les ouvriers tout au long du parcours d'apprentissage.

8. CONCLUSION

« Quels sont les facteurs explicatifs du roulement de main-d'œuvre dans l'industrie laitière au Centre-du-Québec selon les acteurs de l'industrie? » était notre question de départ. Pour répondre à cette question, nous sommes allés à la rencontre de producteurs laitiers et d'ouvriers afin de réaliser des entrevues exploratoires. Ces entrevues et leur analyse ont permis d'atteindre l'objectif principal de cette recherche qui était d'explorer et d'analyser les problématiques de rareté et de roulement de la main-d'œuvre dans le secteur de la production laitière au Centre-du-Québec. Nous devons, plus spécifiquement, identifier les problématiques à l'origine du déséquilibre de la main-d'œuvre; identifier les meilleures pratiques de rétention de la main-d'œuvre; examiner l'adéquation entre la formation et les exigences du milieu du travail du secteur de la production laitière et enfin identifier des pistes d'action structurantes à la problématique de la rétention de la main-d'œuvre dans le secteur de la production laitière.

Nous avons exploré avec les répondants (9 producteurs laitiers et 10 ouvriers) les problématiques du roulement de main-d'œuvre dans leur secteur d'activités. Ils nous ont livré leur point de vue et leur analyse de leur réalité. À la lumière de leur témoignage, nous avons proposé qu'il existe deux idéaltypes de producteurs laitiers, les pragmatiques (plus près du modèle de « l'homme d'affaires » possédant de plus gros cheptels) et les chaleureux (plus près de l'entreprise familiale à plus petite échelle). Du côté des ouvriers, les idéaltypes proposés sont les passionnés (formés, passionnés par le travail auprès des vaches) et les indolents (avec peu de formation et peu d'intérêt pour le travail auprès des vaches). Les attitudes, la relation au travail et surtout les relations entre les idéaltypes sont caractérisées par l'idéaltype d'appartenance des acteurs à la ferme. **La relation entre le producteur et l'ouvrier est un élément déterminant dans la problématique de roulement de main-d'œuvre.** Par exemple, les chaleureux entretiendraient des relations de travail de type familial avec leurs ouvriers, ce qui n'est pas le cas des pragmatiques. C'est cette caractéristique « familiale » qui renforce le plus le lien d'appartenance et réduit le roulement de la main d'œuvre. Elle permettrait même aux indolents d'allonger le lien d'emploi au-delà de ce qui serait possible avec les producteurs du profil des pragmatiques.

Le roulement de main-d'œuvre est une réalité à la ferme. Cependant, ce roulement existe surtout pour un idéaltype, celui des indolents et non pour tous les travailleurs. Faut-il pour autant les abandonner et se tourner automatiquement vers les TET? Au-delà de la relation, la formation et l'intérêt pour le travail sont deux facteurs de rétention importants qui leur font défaut. En effet, avec peu de formation et peu d'intérêt, les indolents sont souvent confinés aux tâches les moins intéressantes. Dans un contexte où les avantages sociaux sont peu invitants, même si les règles minimales s'appliquent, comme le nombre de semaines de vacances ou certains congés, les indolents « roulent » au point qu'il nous fut impossible de les rencontrer. Cependant, si les indolents avaient été mieux encadrés et si on leur avait offert des avantages sociaux plus généreux, certains indolents auraient peut-être trouvé de la motivation au travail. On peut penser au travail en équipe, aux possibilités de progression dans leur emploi ou à une formation adaptée à leurs besoins et aux tâches qu'ils ont à accomplir.

Du côté des producteurs laitiers, il appert que la formation en gestion des ressources humaines est insuffisante. Ils ne sauraient trop que faire pour fidéliser leurs employés et ils y vont de mesure de

leur cru. Nous constatons que les avantages sociaux les plus fréquemment consentis aux travailleurs à temps plein dans les fermes sont les dons de produits agricoles et les jours de maladie payés. Ces avantages font partie de la catégorie des gratifications. Un grand pan des avantages sociaux est inconnu ou oublié laissant des ouvriers déçus et surtout insatisfaits de leurs conditions de travail, et ce, malgré la passion de plusieurs. En effet, au-delà de la gratification, les traditionnels, la rémunération du temps chômé, les congés payés, les vacances, les programmes spécialisés comme les mieux-être au travail n'existent que très rarement. Les avantages sociaux sont souvent mentionnés pour leur absence et comme un besoin très important pour les ouvriers.

9. LES LIMITES DE LA RECHERCHE

La rencontre avec les indolents aurait été plus que souhaitable afin d'obtenir directement leur témoignage. Cependant, leur absence est caractéristique de la problématique de roulement de la main-d'œuvre et constitue un indicateur important. Il n'est pas usuel en recherche de créer un idéaltype « par défaut ». Toutefois, cet exercice s'est vu dans certaines recherches où, justement, l'absence d'un groupe (hommes ou femmes ou encore handicapés ou immigrants) permet de mettre en lumière un aspect particulier de la problématique. C'est le cas ici.

Les femmes sont très nombreuses dans notre échantillonnage d'ouvriers Il apparaît que les femmes sont surreprésentées dans notre échantillonnage. La main-d'œuvre agricole (toute catégorie confondue) est majoritairement composée d'hommes. La proportion de femmes en agriculture est relativement stable depuis 2011, passant de 30 % à 29 % en 2018 (Charron et coll., 2019). Les statistiques restent muettes quant au nombre de femmes ouvrières spécifiquement dans l'industrie laitière, nous l'avons déjà dit. Cette donnée, inexistante, serait des plus utiles. En effet, si la place des femmes dans l'industrie laitière est à l'image de l'ensemble du secteur agricole, il y aurait sans doute place à une démarche d'équité. Qui sait, peut-être que certaines mesures d'équité apporteraient des solutions au roulement de main-d'œuvre dans l'industrie laitière.

Les répondants de notre échantillonnage, qu'ils soient ouvriers ou producteurs, sont relativement jeunes en comparaison avec les acteurs usuels de l'industrie agricole et laitière. En effet, la proportion de personnes de plus de 55 ans en production laitière est passée de 24 % à 37 % en 2018. Bien que la population soit vieillissante, le secteur de l'agriculture est plus touché par cette tendance. (Charron et coll., 2019). Rappelons que la moyenne d'âge des producteurs laitiers de notre étude est de 38 ans et que celle des ouvriers est de 29 ans. Notre échantillon n'est pas suffisant pour statuer de l'existence d'un facteur générationnel sur nos données.

Malgré certaines limites, notre étude permet de tracer un portrait, bien que partiel, du phénomène du roulement de main-d'œuvre dans l'industrie laitière et de proposer des avenues de solution. En effet, rien ne permet de penser que notre échantillon soit totalement différent de l'ensemble des acteurs de l'industrie laitière du Centre-du-Québec. En recherche qualitative, les répondants volontaires constituent la norme. Nous avons obtenu la saturation de données souhaitée avec l'échantillonnage disponible et dégagé des idéaltypes et des avenues d'interventions réalistes validées par des acteurs du milieu.

10. REFERENCES

- Brassard, M.-J. et coll. (2019). *Portrait, les aspirants à un projet de vie agricole en contexte non apparenté et hors cadre familial*, Centre d'innovation sociale en agriculture du cégep de Victoriaville.
- Béchar, A. (2014). *Impact différencié des avantages sociaux novateurs et des avantages sociaux traditionnels sur l'intention de rester des travailleurs via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel*, Université de Montréal.
- Charron, I., Ducruc, S. et Lamoureux, M.-È. (2019). *Étude sectorielle de la production agricole au Québec, volet main-d'œuvre*. Récupéré de Québec :
- CCRHA (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture). (2016). *Prévisions du marché du travail agricole jusqu'en 2025*. Ottawa, Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture.
- Castracani, L. (2019). *Ils viennent pour travailler, enquête ethnographique parmi les ouvriers agricoles migrants au Québec*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Coenen-Huther, J. (2003). Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique. *Revue française de sociologie*, vol. 44 (3), 531-547. doi:10.3917/rfs.443.0531.
- Csikszentmihalyi, M. et Bouffard, L. (2017). Le point sur le flow. *Revue québécoise de psychologie*, vol. 38 (1), 65–81. <https://doi.org/10.7202/1040070ar>
- Deschênes, G. (2018). Cultiver le sentiment d'appartenance. RH Bourassa Brodeur Bellemare. Repéré à : <https://www.bbb-grh.com/actualites/2018/02/cultiver-le-sentiment-d-appartenance>
- Directeur général de la santé animale et de l'inspection des aliments. (2013). *Nettoyage et assainissement dans les établissements alimentaires*. Direction des communications.
- Gerbelli-Gauthier, L. (2018). *Le grand frère : Coaching, adolescence et lien de confiance* (Maîtrise recherche essai). Université de Montréal.
- Gilbert, D. et coll. (2017). *Les conditions de travail des employés en agriculture en 2017*. Québec, Groupe Agéco.
- Glaser, Baney G. et Anselm L. Strauss. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative research*. New York, Aldine de Gruyter.
- Gouvernement du Canada. (2018). *Outils de comparaison du roulement de personnel 2018*. Récupéré de <https://hrtoolkit.cahrc-ccrha.ca/tools/benchmark-fr/>.
- Hitayezu, F. et Dangbédji. (2018). *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec, estimation pour 2017*. MAPAQ, Québec, Gouvernement du Québec.

- Holliday, A. (2002). *Doing and Writing Qualitative Research*. London, Sage Publications.
- Les Producteurs de lait du Québec. (2018). Consulté le 18-12-2018, 2018, <http://lait.org/fichiers/RapportAnnuel/FPLQ-2017/production.pdf>.
- Lajeunesse, S. L., Houle, J., Rondeau, G., Bilodeau, S., Villeneuve, R., et Camus, F. (2013). *Les hommes de la région de Montréal, analyse de l'adéquation entre leurs besoins psychosociaux et les services qui leur sont offerts*. Récupéré de Montréal : Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. (2018). Recrutement de travailleurs agricoles. Repéré à <https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/employeurs/embaucher-temporaire/recrutement-travailleurs-agricoles/travailleurs-agricoles.html>
- Les Producteurs de lait du Québec. (2019). Profil de l'industrie laitière québécoise 2018. Récupéré de <http://lait.org/notre-organisation/les-producteurs-lait-du-quebec>
- Morice, A. (2014). Les migrations légales et illégales face aux mutations du marché du travail. Dans : Marie Poinot éd., *Migrations et mutations de la société française : L'état des savoirs* (pp. 47-55). Paris : La Découverte.
- Morice, A. (2004). Le travail sans le travailleur. *Plein droit*, vol. 61 (2), 2-7. doi:10.3917/pld.061.0002.
- Peretti, J.-M. (2017). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert.
- Strauss, Anselm et Juliet Corbin. (1990). *Basics of Qualitative Research, Grounded Theory Procedures and Techniques*. NewBury Park: Sage Publications.
- Strauss, Anselm L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientist*, New York, Cambridge University Press.
- St-Onge, S. (2014). *Gestion de la rémunération : Théorie et pratiques*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière inc., 608 p.
- Turner, B. P. (1981). *Practical Aspect of Qualitative Data Analysis*. *Quality and Quantity* (15) : 225-247.
- UPA Centre-du-Québec. (2019). *Rapport annuel, pouvoir nourrir, pouvoir grandir*. Récupéré de <https://www.centre-du-quebec.upa.qc.ca/wp-content/uploads/2019/10/Rapport-annuel-2018-2019-version-finale2-pour-site-internet.pdf>

11. ANNEXES

Guide d'entrevue semi-dirigée Propriétaire d'entreprise de production laitière

Intérêt pour l'industrie laitière

- 1- Racontez-moi comment vous en êtes venu à travailler dans l'industrie laitière.
(Intérêt pour le domaine, expérience passée, scolarité/formation, changement de profession...)

Une journée à la ferme

- 2- Racontez-moi une journée à la ferme.
(Nombre d'employés à la ferme, fonctionnement, associés, horaire du temps, la famille dans l'entreprise, tâches, responsabilités...)

Caractéristiques d'un bon et d'un mauvais employé

- 3- Racontez-moi votre meilleure expérience avec un employé.
(Recrutement, formation, expérience, le temps resté dans l'entreprise, comment faisiez-vous pour le garder, les interactions avec lui, le salaire...)
- 4- Racontez-moi votre pire expérience avec un employé.
(Recrutement, formation, expérience, le temps resté dans l'entreprise, comment faisiez-vous pour le garder, les interactions avec lui, le salaire...)

Roulement de la main-d'œuvre

- 5- Est-ce que vos employés restent suffisamment longtemps pour vos besoins?
(Vos besoins en main-d'œuvre, travailleur étranger temporaire, moyen mis en place pour garder vos employés, gestion des ressources humaines...)

Meilleures pratiques

- 6- Qu'est-ce que vous feriez de différent?
(Recrutement, la gestion des employés, le roulement des employés, les programmes d'aide...)

Guide d'entrevue semi-dirigée

Ouvrier dans une entreprise de production laitière

L'intérêt pour le monde laitier

- 1- Racontez-moi comment vous en êtes venu à travailler dans l'industrie laitière.
(Intérêt pour le domaine, expérience passée, scolarité/formation, changement d'emploi...)
- 2- Racontez-moi comment vous êtes arrivé ici, à cette ferme.
(Embauche, salaire, vos attentes, le patron, des programmes, vos intentions au début...)
 - a. Êtes-vous :
 - À l'année ou saisonnier?
 - À temps plein ou temps partiel?
 - Et cela, de manière temporaire ou non?

Une journée de travail

- 3- Racontez-moi une journée à la ferme.
(Travailleur étranger, poste, tâches, responsabilités, horaire, heures supplémentaires...)

Caractéristique d'un bon et d'un mauvais employeur

- 4- Racontez-moi votre meilleure expérience avec un employeur.
(Recrutement, formation, expérience, le temps resté dans l'entreprise, comment faisiez-vous pour le garder, les interactions avec lui, le salaire...)
- 5- Racontez-moi votre pire expérience avec un employeur.
(Recrutement, formation, expérience, le temps resté dans l'entreprise, comment faisiez-vous pour le garder, les interactions avec lui, le salaire...)

Roulement de main-d'œuvre

- 6- Quelles sont les motivations qui vous font rester à l'emploi?
(REER, congés/vacances, assurances, salaire, logement, heures de travail...)

Aspects personnels

- 7- Quels sont vos projets d'avenir?
(Continuer dans le monde laitier, avoir votre propre entreprise...)