



Sélection et encadrement d'un superviseur

Promouvoir le bon candidat avec succès!

AGRICARRIÈRES 2025

Introduction

Une promotion, c'est bien plus qu'une simple transition de poste. C'est une décision stratégique qui peut renforcer la cohésion, valoriser les talents existants et réduire les coûts liés au recrutement externe. Cependant, cette pratique n'est pas sans risques. Une mauvaise promotion peut entraîner des tensions, une baisse de productivité, voire un échec coûteux.

Dans le contexte spécifique des travailleurs étrangers temporaires (TET) au Québec, où les équipes multiculturelles et les enjeux de leadership sont cruciaux, choisir le bon superviseur est essentiel.

Ce guide a été conçu pour vous accompagner pas à pas dans ce processus, en s'appuyant sur des solutions éprouvées dans le secteur agricole et agroalimentaire.

Les avantages et défis du recrutement interne

Avantages :

1. Réduction des coûts et du temps de recrutement
 - Nul besoin de publier une offre d'emploi à l'externe et d'organiser des entretiens avec un grand nombre de candidats.
 - Les délais pour pourvoir le poste sont souvent plus courts.
2. Meilleure connaissance du candidat
 - L'entreprise connaît déjà les forces et les compétences de l'employé.
 - Moins de risque d'erreurs de recrutement.
3. Motivation et rétention des employés
 - Les opportunités d'avancement encouragent les employés à rester dans l'entreprise.
 - Augmentation du sentiment de reconnaissance et de loyauté.
4. Adaptation rapide au nouveau poste
 - L'employé connaît déjà la culture et les collègues de l'entreprise.
 - Moins de temps perdu pour l'accueil et l'intégration.
5. Renforcement de la culture de l'entreprise
 - Promouvoir à l'interne démontre que l'entreprise valorise la progression de carrière.
 - Cela contribue à une culture positive et attrayante pour les nouveaux talents.

Défis :

1. Manque de nouvelles perspectives
 - En recrutant uniquement à l'interne, l'entreprise risque de tourner en rond avec les mêmes idées.
 - L'innovation peut être limitée.
2. Création de tensions à l'interne
 - Lorsque plusieurs employés postulent pour le même poste, ceux qui ne sont pas choisis risquent d'être démotivés.
 - Les dynamiques d'équipe peuvent en souffrir, surtout si la promotion est perçue comme injuste.

3. Effet de « poste vide »
 - Promouvoir quelqu'un à l'interne laisse souvent un autre poste vacant qui devra éventuellement être pourvu à son tour.
 - Cela peut provoquer une chaîne de déplacements à l'interne, perturbant la productivité.
4. Risque de favoritisme perçu :
 - Certains employés peuvent penser que les promotions sont basées sur des relations personnelles plutôt que sur les compétences.
 - Cela peut nuire à la confiance envers la direction.
5. Limitation des compétences
 - Les compétences spécifiques ne sont pas toujours disponibles à l'interne.
 - Le processus d'accueil et d'intégration est souvent négligé lors de l'embauche à l'interne, ce qui ralentit le processus d'apprentissage de la personne.

Bien que le recrutement à l'interne comporte plusieurs avantages, il est essentiel de prendre en compte les défis qu'il peut entraîner. Avant de faire ce choix, il convient d'évaluer si cette approche répond réellement aux besoins spécifiques de votre entreprise et du poste à pourvoir.

Questions clés à se poser pour déterminer si le recrutement à l'interne est la bonne option

1. Besoins et exigences du poste
 - Les compétences nécessaires pour ce poste existent-elles déjà dans l'entreprise?
 - Faut-il des idées nouvelles ou une perspective externe pour relever les défis actuels?
 - Avons-nous des employés à l'interne qui souhaitent vraiment obtenir ce poste?
2. Impact sur la dynamique de l'équipe
 - Une promotion interne pourrait-elle créer des tensions ou de la compétition malsaine. Comment l'équipe va-t-elle réagir?
 - Comment allons-nous gérer le poste laissé vacant par la personne embauchée?
3. Rétention et développement des talents
 - L'employé promu aura-t-il les ressources et le soutien nécessaire?
 - Comment allons-nous gérer la formation ainsi que le processus d'accueil et d'intégration?

Il est essentiel que les gestionnaires prennent le temps nécessaire pour répondre à ces questions, afin de faire le bon choix aligné avec les besoins de l'entreprise.

Comment recruter à l'interne

Étape 1 : Prise de décision et planification

Si le recrutement à l'interne demeure toujours la meilleure option pour l'entreprise, il est crucial de prendre certaines décisions stratégiques avant même de commencer le processus de sélection.

1. Qui sera le formateur ou le mentor?
2. Date de début du nouveau rôle
3. Quels outils de formation et d'accompagnement seront disponibles?

Ces décisions viennent créer une base solide pour amorcer le processus de recrutement.

Étape 2 : Définir le poste et les exigences

1. Créer ou mettre à jour la description de poste
2. Établir les critères de sélection
3. Établir un processus de sélection transparent

Étape 3 : Sélection et évaluation des candidats

Évaluation des compétences techniques

- Connaissance de l'entreprise et du milieu agricole
- Expérience en supervision
- Connaissance des normes de sécurité

Évaluation du leadership et des compétences interpersonnelles

- Communication claire et efficace
- Gestion des conflits
- Empathie et respect

Évaluation du potentiel de développement

- Motivation du candidat à évoluer au sein de l'entreprise
- Capacité d'adaptation et d'ajuster son style de supervision selon les défis
- Capacité à former et à soutenir les autres

Évaluer l'impact global et la cohérence

- Le candidat partage-t-il les mêmes valeurs que l'entreprise?
- L'équipe actuelle respecte-t-elle le leadership du candidat?
- Peut-il rapidement s'adapter sans affecter la productivité?

Lors de la sélection et l'évaluation des candidats, il est également important de vérifier leurs motivations extrinsèques qui les poussent à postuler au-delà de l'aspect pécunier par exemple.

L'envie de relever de nouveaux défis et de contribuer au succès de l'entreprise devrait être au centre de leurs intentions.

Étape 4 : Prise de décision et annonce du choix

1. Comparer les candidats en fonction de critères objectifs
2. Trouver le meilleur équilibre entre les compétences techniques, les relations interpersonnelles et le potentiel à long terme du candidat
3. Annoncer la décision avec transparence

Étape 5 : Gestion de la transition

1. Déterminer la date de début du nouveau poste.
*Remarque : L'employé pourrait avoir besoin d'une nouvelle EIMT en lien avec ses nouvelles tâches. Il est important de prendre en compte les délais de traitement de cette demande pour bien planifier la transition.
2. Gestion du poste laissé vacant

Étape 6 : Intégration du candidat dans son nouveau rôle et suivis

1. Former et encadrer le nouveau superviseur (comment bien diriger une équipe, comment enseigner les méthodes de travail, comment faire le lien entre la direction et les travailleurs, etc.)
2. Prendre le pouls de l'équipe
3. Assurer des suivis réguliers avec le nouveau superviseur

Mise en garde importante

Lors de l'accueil et de l'intégration, il est essentiel pour l'employeur de se renseigner sur les différences culturelles, notamment en ce qui concerne la relation entre les employés et leur superviseur. Par exemple, les travailleurs mexicains et québécois peuvent avoir des attitudes très différentes envers leur patron.

Au cours des dernières années, de nombreux cas d'intimidation ont été répertoriés au Québec. Pour certains, devenir superviseur rime avec pouvoir. Un superviseur mal intentionné pourrait demander de l'argent aux autres employés et les menacer de ne pas renouveler leur contrat. Il est de la responsabilité de l'employeur de maintenir une bonne communication avec l'ensemble des employés et de ne pas laisser le superviseur limiter l'accès au patron.

Vous trouverez un exemple de processus d'accueil et d'intégration en annexe 2, ainsi qu'un tableau explicatif des différences culturelles en annexe 3.

Annexe 1: Grille d'évaluation basée sur des critères objectifs

Critères d'évaluation	Pondération	Note (1-5)	Commentaires
1. Compétences techniques et agricoles	20%		
Connaissance des tâches agricoles spécifiques à la ferme			
Expérience en supervision dans un milieu agricole			
Maîtrise des normes de sécurité agricole			
2. Compétences en leadership et gestion d'équipe	25%		
Capacité à encadrer et motiver les travailleurs			
Gestion efficace des conflits et des défis interpersonnels			
Prise de décision et gestion des imprévus			
Compréhension des pratiques de gestion privilégiées au Québec			
3. Communication et relations interculturelles	20%		
Capacité à donner des consignes claires malgré une barrière linguistique			
Empathie et respect des différences culturelles			
Création d'un climat de travail positif			
4. Organisation et autonomie	15%		
Capacité à gérer les horaires et la répartition des tâches			
Gestion du stress et des périodes de forte charge de travail			
Adaptabilité aux changements saisonniers et aux urgences			
5. Motivation et engagement à long terme	20%		
Intérêt réel pour le poste et le secteur agricole			
Volonté d'évoluer et d'améliorer ses compétences			
Stabilité professionnelle et engagement à long terme			
◆ Score total pondéré	100%	/100	

Annexe 2: Guide d'accueil et d'intégration

Lorsqu'un employé change de poste à l'interne, il ne faut pas tenir pour acquis que son intégration est déjà faite. Il est vrai que ce dernier connaît déjà l'entreprise et ses collègues, mais le plus important, c'est qu'il soit à l'aise avec ses nouvelles tâches. Les sentiments de performance et d'autonomie sont cruciaux pour assurer une transition réussie, ce pour quoi il faut outiller le travailleur en ce sens. Une intégration bien planifiée lui permet de comprendre clairement les attentes liées à son poste, s'adapter progressivement à ses nouvelles responsabilités et éviter les erreurs qui pourraient être le fruit d'un manque de formation.

Un employé bien préparé, c'est une équipe plus efficace et une entreprise plus performante. Nous espérons que ce guide vous sera utile.

Première semaine

- ☐ Rencontre avec l'employé pour clarifier son rôle et les attentes envers lui
- ☐ Remise d'un document détaillant ses responsabilités
- ☐ Établissement de premiers objectifs à court terme (3 et 6 mois)
- ☐ Rencontre organisationnelle avec les employés qui seront sous sa supervision
- ☐ Rappel des zones clés de la ferme en lien avec ses nouvelles responsabilités
- ☐ Rencontres individuelles entre le superviseur et les TET pour discuter de son nouveau rôle et des attentes

La première semaine est surtout axée sur l'intégration du nouveau rôle de supervision. Elle permet de valider les tâches, les objectifs attendus, et d'en informer les autres membres de l'équipe. Une promotion à l'interne peut parfois créer des tensions dans l'équipe. Une transition bien encadrée favorise la collaboration et permet d'établir plus rapidement une relation de confiance entre le superviseur et les employés.

Chaque semaine, et bilan après le premier mois.

- ☐ Suivi avec le supérieur pour faire un point d'étape
- ☐ Révision du document détaillant les tâches et responsabilités
- ☐ Retour sur les objectifs à court terme
- ☐ Ajustement des objectifs et des attentes
- ☐ Retour sur quelques expériences
- ☐ Établir des besoins en formation

Le premier mois permet d'assurer que l'employé progresse bien et qu'il est à l'aise dans son nouveau poste. L'employeur doit également s'assurer qu'il dispose des ressources et outils nécessaires pour performer.

Finaliser l'intégration

- ☐ Rencontrer l'employé hebdomadairement tout au long de la saison afin de discuter avec lui de l'atteinte de ses objectifs
- ☐ Identifier et discuter des défis rencontrés
- ☐ Valider les acquis
- ☐ Faire une première évaluation de la performance de l'employé
- ☐ Établir des besoins en formation
- ☐ Évaluation en 360 incluant le point de vue des travailleurs sous sa supervision

Conclusion

Les 6 premiers mois de l'intégration du nouveau superviseur TET sont essentiels dans son développement. Il est important de noter que ce guide doit être adapté à votre entreprise, et qu'il est de votre responsabilité de demeurer attentif à l'évolution de la personne dans son nouveau poste, ainsi qu'à la réaction des autres travailleurs de l'entreprise. Il est essentiel de poursuivre les suivis réguliers et les entretiens personnalisés au-delà des 6 mois présentés dans ce guide.

Annexe 3: Guide des différences culturelles patron/employés

Élément comparé	Québec	Mexique	Guatemala
Hiérarchie	Relation plus égalitaire, hiérarchie souple	Hiérarchie marquée, respect formel de l'autorité	Hiérarchie marquée, grande importance du statut
Attitude envers le superviseur	Ton familier, proximité possible	Respect élevé, attentes d'une certaine distance	Respect élevé, le patron est perçu comme une autorité
Prise d'initiative	Encouragée, valorisation de l'autonomie	Moins fréquente sans directive claire	Réservée, tendance à attendre les instructions
Communication	Directe, échanges ouverts	Indirecte, évite la confrontation	Indirecte, importance de la politesse
Feed-back (rétroaction)	Donné et reçu de façon directe et fréquente	Peut être perçu comme critique personnelle	Sensibilité élevée aux critiques
Rapport au travail en équipe	Esprit collaboratif, horizontal	Respect des rôles et responsabilités	Respect des rôles, recherche d'harmonie
Expression des émotions	Plutôt réservée dans un cadre professionnel	Plus expressive, langage non verbal important	Émotions exprimées avec modération
Ponctualité	Attendue et valorisée	Plus flexible selon les contextes	Variable, mais souvent influencée par les réalités locales

Les travailleurs guatémaltèques ont tendance à garder le silence face à des situations difficiles. Lorsqu'ils prennent une décision, ils s'y tiennent fermement, même si cela peut leur être préjudiciable. Cette rigidité est encore plus marquée lorsque plusieurs travailleurs partagent la même opinion, en particulier s'ils sont membres d'une même famille ou des amis très proches. Ce phénomène peut rendre difficile la résolution de conflits ou la présentation d'autres points de vue.

En revanche, les travailleurs mexicains sont généralement plus enclins à exprimer leur mécontentement et à communiquer leurs préoccupations. Leur approche est souvent plus personnelle et directe, ce qui facilite le dialogue avec l'employeur. Ils semblent avoir davantage confiance en eux pour aborder des sujets délicats et chercher des solutions.