

Gérer son équipe avec bienveillance durant un peuplement en maternité porcine

Un peuplement est une période que l'on pourrait qualifier de « gestion de changement ». C'est une étape où nous perdons nos repères habituels et entrons en période d'incertitude qui perdure durant plusieurs mois et qui peut se prolonger sur plus d'une année, selon le degré de réussite du déroulement.

Un peuplement est un moment exceptionnel et exigeant, dont chacune des maternités a vécu au moins une fois! Cependant, plusieurs facteurs peuvent engager une entreprise à l'exécuter à plusieurs reprises. Comme vous avez pu le lire dans les pages précédentes, il peut avoir lieu à la suite d'un dépeuplement pour l'éradication du SRRP ou bien à l'adaptation des bâtisses aux nouvelles normes bien-être animal, à l'intégration d'une nouvelle génétique, etc.

On pourrait donc dire que la gestion de changement, c'est un peu comme « prévoir l'imprévisible! »

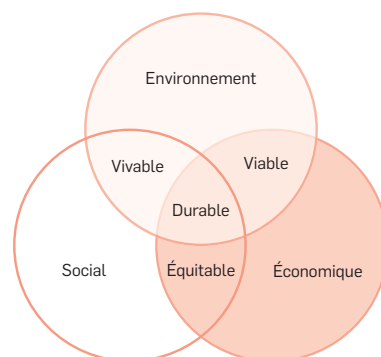
L'environnement d'affaires évolue constamment et les entreprises agricoles doivent s'adapter en permanence en faisant preuve d'agilité pour assurer sa viabilité et sa pérennité. Ajoutons à cela le contexte socio-économique actuel, incluant la pénurie de main d'œuvre, les difficultés entourant la formation des travailleurs étrangers temporaires, la gestion des postes-clés ou la guerre des talents, par exemple.

Le peuplement est prédéterminant à la performance zootechnique ultérieure de la maternité. Le plan de gestion de changement doit découler d'une analyse rigoureuse du projet, de ses ressources matérielles et humaines actuelles et de celles qui seront nécessaires à l'accomplissement des objectifs prévus. Comme les coûts engendrés sont importants, les erreurs doivent être minimisées pour la rétention et le bien-être des parties prenantes, la maximisation des retombées économiques et le contrôle des coûts.

On pourrait donc dire que la gestion de changement, c'est un peu comme « prévoir l'imprévisible! ». Plus les gestionnaires seront capables d'anticiper les défis, les obstacles et les résistances entourant le projet, plus ils seront capables de définir leurs besoins spécifiques pour la mise en place des ressources et des moyens adaptés pour l'atteinte des objectifs. Ici, par « objectifs », nous concevons ceux au niveau financier et de la performance, mais aussi au niveau social, par la réduction des impacts négatifs du changement touchant les individus.

Une gestion du changement avec bienveillance doit s'appuyer sur tous les principes du développement durable. En ressources humaines, nous allons surtout nous concentrer sur les trois sous-axes qui sont la vivabilité, la viabilité et l'équité. Ces principes reposent sur des valeurs comme l'inclusion, la rétention du personnel, l'efficacité et le respect.

En outre, la bienveillance est plus qu'une disposition favorable à l'égard de l'autre, telle qu'elle est définie dans le dictionnaire. C'est aussi accepter l'autre tel qu'il est, avec ses défauts et ses qualités. Accepter que l'erreur soit humaine et que nous devions encourager et miser sur le potentiel et les forces de l'autre.



La création de l'équipe de travail et le choix des gestionnaires

Comme le changement occasionne beaucoup d'incertitude et d'ambiguïté pouvant causer de l'inconfort pour les employés, l'employeur doit nommer ses gestionnaires avec sérieux. En ce sens, les leaders choisis doivent faire preuve de bienveillance, d'enthousiasme, d'écoute, d'ouverture, d'humilité, d'efficacité et, surtout, de présence pour ses membres. En plus d'exercer leur leadership, ils doivent aussi agir comme « coach » en accompagnant et en développant les potentiels de chacun. En plus de détenir toutes ses qualités, ils doivent même disposer d'une intelligence émotionnelle pour la détection des signaux de détresse psychologique. L'intelligence émotionnelle est la capacité pour un individu à percevoir, comprendre, maîtriser et exprimer une émotion qui lui est propre et à distinguer et décoder une émotion chez l'autre (Mayer et Salovey 1997). Comme les émotions négatives peuvent altérer la qualité des choix et du travail, il est important de savoir les désamorcer et offrir une aide adéquate à la disposition de l'autre.

Pour que les employés se mobilisent au projet, les gestionnaires qui piloteront le peuplement doivent détenir la légitimité auprès des parties prenantes, et ce tout au long du processus. Il se peut que l'employeur ait recourt à des ressources externes pour combler ses besoins. Dans ce cas, il ne faut pas oublier qu'il doit y avoir la présence des superviseurs internes pour la transmission des informations.

L'employeur devra nommer une équipe de travail composée de gestionnaires de ressources humaines et techniques. Ils devront créer deux volets pour assurer le succès du projet. Le premier est le plan de peuplement et le deuxième est le plan de gestion de changement. Le premier comporte les aspects techniques du peuplement. Ici, nous allons nous intéresser au deuxième volet, qui vise particulièrement les ressources humaines.



L'analyse de la situation actuelle et souhaitée

La première étape consiste à analyser rigoureusement la situation actuelle. Tout d'abord, les administrateurs doivent avoir une idée claire des compétences, des aptitudes et des besoins de leurs ressources humaines à l'interne. Lors de cette analyse, il est important de faire preuve de neutralité et d'éviter les biais cognitifs lors de l'évaluation de ces facteurs. Plus l'évaluation sera juste, plus les gestionnaires seront en mesure d'évaluer leurs besoins en main d'œuvre et en formation, en plus des moyens à mettre en place pour limiter le stress et la résistance, ainsi que les coûts qui y sont dérivés.

PIC®

CAMBOROUGH®
ANNÉE APRÈS ANNÉE
ELLE EST LA MEILLEURE DES

MEILLEURES



Never
Stop
Improving
Performance.

PIC.com | 800-661-1543 | PIC.ca.info@genusplc.com

EFFICACE | ROBUSTE | ÉPROUVÉE

PIC améliore la Camborough® depuis 60 ans. Cet engagement a fait d'elle la femelle la plus performante au monde dans divers environnements de production à travers la planète. La Camborough® est facile à gérer avec moins de jours non productifs et nécessite moins d'aliments au cours de sa vie que les truies concurrentes. Elle continue de produire des porcs plus lourds avec une plus grande capacité de survie avant le sevrage. Qu'est-ce qui pourrait être mieux ? La PIC Camborough® l'année prochaine. Et l'année d'après.

©PIC 2023

Malgré le fait que la structure d'un plan de gestion de changement soit commune,

chaque projet et équipe de travail est unique.



Comme la communication, la collaboration bienveillante et l'implication des membres sont importantes, l'employeur doit mettre sur pied des moyens simples et réguliers d'échange.



Lors de l'analyse de ses ressources humaines, l'équipe de gestionnaires doit identifier et répondre aux besoins de formation de ses membres pour le succès du projet.

L'adéquation entre l'individu, le poste et l'organisation

Par la suite, il faut évaluer l'ampleur des besoins en capital humain pour le projet souhaité. Est-ce que ce dernier nécessite l'embauche de nouveaux travailleurs? Si tel est le cas, les gestionnaires devront faire l'analyse et la description du poste comprenant les exigences techniques et l'attitude nécessaire à l'emploi. Un employeur de choix se distingue par le souci d'attirer et d'embaucher les individus correspondant aux valeurs de l'organisation et aux exigences du poste. Il est important de ne pas sous-estimer les postes-clés dans la maternité, surtout durant un peuplement, sachant l'impact que cela aura sur la productivité ultérieure du troupeau. L'employeur ne doit pas être réducteur et penser que « n'importe qui satisfait n'importe quel poste ! ».

Évidemment, le processus est différent lors de l'embauche de travailleurs étrangers temporaires. Dans ce cas-ci, les enjeux du plan de gestion de changement concerneront surtout la barrière de la langue et la formation. Selon la réactivité des employés face au changement, l'employeur devra évaluer s'il doit ajouter une ressource supplémentaire pour le processus de formation, et ainsi éviter une surcharge de travail ou de stress aux autres.

Oui, il peut être tentant d'écourter le temps de formation des travailleurs étrangers pour enfin avoir congé les fins de semaine, mais une formation demande du temps et de la patience! Avec les difficultés que représente la barrière de la langue, il est fortement conseillé de prendre le temps d'évaluer régulièrement les méthodes de travail des nouveaux arrivants.

La communication, la mobilisation et la participation des parties prenantes

Avant l'élaboration du plan de peuplement, l'équipe de direction doit rencontrer les employés dans le but de connaître leurs besoins et déceler les résistances ou peurs qui pourraient entraver le processus du changement. Les leaders doivent faire preuve d'enthousiasme pour mobiliser ses membres, car sans eux, la réussite du projet est impossible. En collaboration, les parties prenantes seront en mesure de mettre sur pied un projet inspirant, tout en honorant les besoins de chacun et ceux de l'entreprise. Comme les gestionnaires, les employés auront aussi à faire preuve d'humilité et d'ouverture en acceptant l'appui nécessaire pour la réussite des objectifs du peuplement. Pour ce faire, les administrateurs doivent communiquer clairement les valeurs qui devront être véhiculées, et ce tout au long du déroulement.

La communication et la collaboration bienveillante sont la pierre angulaire du projet. Que ce soit pour la transmission d'informations au niveau d'enjeux techniques ou émotionnels, les gestionnaires doivent mettre sur pied des moyens de communication faciles, efficaces et rapides.



Les membres de l'équipe de la maternité Mafran du groupe Ducharme en 2022, qui ont travaillé sur un grand projet de peuplement de 3 200 truies productives.

Faire preuve de présence et d'agilité

Pour veiller au bon déroulement du peuplement, la présence des gestionnaires techniques doit être régulière et surtout bienveillante. Il ne s'agit pas seulement d'être disponible au téléphone, mais d'agir comme coach en enrichissant ses membres et les maintenir inspirer durant le changement. Comme il y peut avoir des obstacles imprévus, les administrateurs doivent être très agiles et trouver des solutions rapidement pour limiter les coûts supplémentaires ou entraîner des problèmes qui pourraient perdurer ultérieurement. De plus, avec une présence accrue, ces derniers pourront déceler et gérer rapidement les aspects émotionnels des employés pouvant être causés par une résistance, la peur ou le stress.


L'évaluation du plan de gestion de changement

À la fin du peuplement, il est important d'évaluer le travail de l'équipe de gestion et la performance du projet, et ce sans biais cognitifs, évidemment! Il est fortement conseillé d'écrire des notes de vos bons coups et des erreurs qui auraient pu être produites... on ne sait jamais si vous allez le revivre plus tard!

Malgré le fait que la structure d'un plan de gestion de changement soit commune, chaque projet et équipe de travail est unique. Les gestionnaires doivent être capables de s'adapter et d'évaluer chacun d'eux avec un œil nouveau.

La pertinence de la bienveillance

Au final, comme le changement est toujours « imposé » dans une certaine mesure, les employeurs doivent tout mettre en œuvre pour le conduire et le gérer de manière à, non seulement limiter les impacts négatifs, mais aussi à l'accepter et le transformer en projet inspirant pour sa communauté d'affaires et ses parties prenantes. En ayant toujours les principes du développement durable dans leurs démarches, les entreprises peuvent contribuer à créer un climat de travail enrichissant, tout en faisant la promotion d'une marque employeur de choix et distinguée. ■



AGA 2023

des Éleveurs de porcs du Québec

8 et 9 juin prochain

Pour l'occasion, les éleveurs et éleveuses seront accueillis au Château Laurier de Québec. Un volet virtuel sera également offert, c'est-à-dire que l'événement se tiendra en mode hybride. Notez bien que la participation en mode virtuel permettra de visionner l'événement, mais pas d'interagir avec les membres.

Restez à l'affût! Davantage d'informations quant au déroulement de l'assemblée ainsi qu'aux modalités d'inscription suivront dans les prochaines semaines.