FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS DANS LE SECTEUR AGRICOLE AU QUÉBEC : PERCEPTIONS ET EXPÉRIENCES DES TRAVAILLEURS ET EMPLOYEURS

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© [Junie MAPPE YONG]

[Juillet 2026]

Composition du jury :

Marie-Noëlle Albert, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Michel Fortier, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Catherine Beaudry, examinatrice externe, Université du Québec à Rimouski

Dépôt initial le 08 juin 2026 Dépôt final le 09 juillet 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire n'aurait pu être possible sans le soutien et l'accompagnement de plusieurs personnes à qui je souhaite exprimer ma profonde gratitude. Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement mes parents, Madame Jeanine Makuetche et Monsieur Abraham Yong, pour leur amour, leur présence et leurs encouragements constants tout au long de mon parcours académique. Ils ont toujours cru en moi et m'ont soutenue dans la poursuite de mes ambitions, tant sur le plan académique que professionnel. Malgré les difficultés qu'ils ont parfois traversées, ils ont consenti de nombreux sacrifices, notamment sur le plan financier et moral, afin de me permettre de poursuivre mes études et d'atteindre mes objectifs. Leur soutien indéfectible constitue pour moi une source permanente de motivation et d'inspiration. Mes remerciements les plus respectueux s'adressent également à mon directeur de recherche, le Professeur Michel Fortier, pour la qualité de son encadrement, sa disponibilité et ses conseils précieux. Son sens critique, ses recommandations pertinentes et ses encouragements ont largement contribué à enrichir cette recherche et à me guider tout au long de ce processus. Je remercie également l'ensemble des professeurs de l'UQAR, dont les enseignements dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail ont grandement contribué à enrichir mes connaissances et à développer ma réflexion. Enfin, je souhaite exprimer ma reconnaissance envers mes camarades Mandjan Camara et Priscilla Akpa, ainsi que mon ami Jérémie Noumen, pour leur soutien et leurs encouragements. Je remercie également mon frère Alixe Taaler, dont la présence et les encouragements ont été pour moi une source précieuse de motivation tout au long de ce parcours. À toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, j'adresse mes remerciements les plus sincères.

RÉSUMÉ

Cette recherche s'intéresse à la fidélisation des employés dans le secteur agricole au Québec, un enjeu majeur dans un contexte marqué par la pénurie de main-d'œuvre, la saisonnalité des activités et les conditions de travail exigeantes. L'objectif principal de cette étude est de comprendre les perceptions et les expériences des travailleurs et des employeurs agricoles concernant les stratégies de fidélisation, ainsi que d'identifier les facteurs qui influencent l'engagement et la fidélisation du personnel. L'étude porte sur deux groupes d'acteurs : des travailleurs agricoles (issus de profils variés, incluant la main-d'œuvre familiale, locale et étrangère) et un exploitant agricole. Elle s'appuie sur des propositions préliminaires selon lesquelles la fidélisation des employés dans le secteur agricole repose sur une combinaison de facteurs individuels, organisationnels et contextuels, notamment les conditions de travail, la reconnaissance, les relations interpersonnelles, les avantages offerts et la saisonnalité de l'emploi. Afin d'explorer ces dimensions, une approche qualitative a été privilégiée. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de quatre participants, trois du groupe des employés et un du groupe employeur. Les données recueillies ont été analysées à l'aide d'une analyse thématique, permettant d'identifier les principaux thèmes liés à la fidélisation des travailleurs agricoles. Les résultats révèlent que la fidélisation repose sur une diversité de motivations, allant de l'attachement identitaire et de la passion pour le métier à des logiques plus instrumentales liées aux conditions d'emploi et aux avantages matériels. Les conditions de travail sont perçues de manière variable selon les profils, tandis que la reconnaissance et la qualité des relations avec l'employeur apparaissent comme des facteurs déterminants de l'engagement. La saisonnalité, bien qu'elle introduise une certaine instabilité, est parfois perçue positivement, notamment lorsqu'elle permet des périodes de repos. En revanche, les opportunités de formation et de développement professionnel demeurent limitées et peu structurantes dans les décisions de fidélisation. En conclusion, cette recherche met en évidence le caractère multidimensionnel de la fidélisation dans le secteur agricole. Elle souligne l'importance d'adopter des stratégies adaptées aux profils des travailleurs, en valorisant notamment la reconnaissance, l'amélioration des conditions de travail et le renforcement du climat organisationnel.

Mots clés : fidélisation des employés, secteur agricole, rétention, conditions de travail, saisonnalité, engagement professionnel

ABSTRACT

This study examines employee retention in the agricultural sector in Quebec, a major issue in a context characterized by labour shortages, the seasonal nature of agricultural activities, and demanding working conditions. The primary objective of this research is to understand the perceptions and experiences of agricultural workers and employers regarding employee retention strategies, as well as to identify the factors that influence employee commitment and retention. The study focuses on two groups of participants: agricultural workers (from diverse backgrounds, including family, local, and foreign workers) and one farm owner. It is guided by the preliminary assumption that employee retention in the agricultural sector depends on a combination of individual, organizational, and contextual factors, including working conditions, recognition, interpersonal relationships, employee benefits, and the seasonal nature of employment. To explore these dimensions, a qualitative research approach was adopted. Semi-structured interviews were conducted with four participants, including three employees and one employer. The data collected were analyzed using thematic analysis, enabling the identification of the main themes related to the retention of agricultural workers. The findings reveal that employee retention is driven by a wide range of motivations, from a strong sense of identity and passion for agricultural work to more instrumental considerations related to working conditions and material benefits. Working conditions are perceived differently depending on workers' profiles, while recognition and the quality of employer–employee relationships emerge as key determinants of employee commitment. Although seasonality introduces a degree of employment instability, it is sometimes viewed positively, particularly when it provides periods of rest. In contrast, opportunities for training and professional development remain limited and play only a minor role in employees' decisions to remain with their employer. In conclusion, this study highlights the multidimensional nature of employee retention in the agricultural sector. It emphasizes the importance of implementing retention strategies tailored to the diverse profiles of agricultural workers, particularly by promoting employee recognition, improving working conditions, and strengthening the organizational climate.

Keywords: employee retention, agricultural sector, workforce retention, working conditions, seasonality, employee engagement.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS vii

RÉSUMÉ ix

ABSTRACT xi

TABLE DES MATIÈRES xiii

LISTE DES TABLEAUX xvii

LISTE DES FIGURES xix

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES xxi

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

CHAPITRE 1 RECENSION DES ÉCRITS 5

1.1 PORTRAIT DU SECTEUR AGRICOLE ET PROFIL DE LA MAIN-D'ŒUVRE AGRICOLE 5

1.1.1 Pénurie de main-d'œuvre dans le secteur agricole 7
1.1.2 Saisonnalité dans le secteur agricole 9
1.1.3 Conditions de travail dans le secteur agricole 10
1.1.4 Profil de la main-d'œuvre agricole 12

1.2 RÉTENTION DU PERSONNEL 16

1.2.1 Définitions 16
1.2.2 Stratégie et enjeux 17

1.3 FIDÉLISATION DU PERSONNEL 22

1.3.1 Définitions et composantes 23
1.3.2 Cadres théoriques sur la fidélisation des employés 25
1.3.3 Facteurs précédant la fidélisation 31

CHAPITRE 2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE 41

2.1 QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE 41

2.1.1 Questions de recherche 41
2.1.2 Objectifs de recherche 42

2.2 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE LA RECHERCHE 43

2.3 CADRE CONCEPTUEL 43

2.3.1 Définitions des concepts 44
2.3.2 Modèle conceptuel de la recherche 46

2.4 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 48

2.4.1 Positionnement épistémologique 49
2.4.2 Approche méthodologique qualitative 51
2.4.3 Méthode de collecte des données : entretien semi-directif 51
2.4.4 Échantillonnage 52
2.4.5 Analyse des données 54
2.4.6 Considération éthique de la recherche 55
2.4.7 Limites méthodologiques 56

CHAPITRE 3 ANALYSE DES RÉSULTATS 59

3.1 PROFIL DES PARTICIPANTS ET CONTEXTE DES ENTRETIENS 59

3.1.1 Présentation des participants à l'étude 59
3.1.2 Caractéristiques des exploitations agricoles étudiées 61

3.2 FACTEURS INFLUENÇANT LA FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS DANS LE SECTEUR AGRICOLE 62

3.2.1 Logiques motivationnelles des travailleurs : entre engagement identitaire, instrumental et évolutif 62
3.2.2 Conditions de travail et satisfaction professionnelle : un équilibre entre contraintes et bénéfices 63
3.2.3 Reconnaissance et climat de travail : vers une fidélisation socioaffective 64

3.3 INFLUENCE DE LA SAISONNALITÉ SUR L'ENGAGEMENT ET LA RÉTENTION DES TRAVAILLEURS 65

3.3.1 Perception de la saisonnalité 66
3.3.2 Effets de la saisonnalité sur la stabilité de l'emploi 66
3.3.3 Stratégies adoptées par les exploitations pour gérer la saisonnalité 67

3.4 RÔLE DE LA FORMATION ET DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DANS LA FIDÉLISATION 69

3.4.1 Une logique dominante d'apprentissage informel 69
3.4.2 Des attentes différenciées selon les profils de travailleurs 70
3.4.3 Contribution indirecte et sous-exploitée à la fidélisation 71

3.5 DÉFIS RENCONTRÉS PAR LES EXPLOITATIONS AGRICOLES EN MATIÈRE DE FIDÉLISATION DU PERSONNEL 72

3.5.1 Des difficultés persistantes de recrutement et de stabilisation de la main-d'œuvre 72
3.5.2 Des contraintes structurelles limitant les stratégies de fidélisation 73
3.5.3 Une tension entre exigences du travail agricole et attentes des travailleurs 74
3.5.4 Des stratégies adaptatives, mais limitées 75
3.5.5 Dépendance à des facteurs externes et institutionnels 75

3.6 PISTES D'AMÉLIORATION POUR RENFORCER LA FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS AGRICOLES 77

3.6.1 Des attentes en matière de formation et de développement des compétences 77
3.6.2 L'importance de diversifier les tâches et les activités 77
3.6.3 Le renforcement du climat de travail et des relations interpersonnelles 78
3.6.4 Une valorisation des pratiques déjà existantes 78
3.6.5 Une perception différenciée des besoins d'amélioration 78

CHAPITRE 4 DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS 81

4.1 DISCUSSION DES RÉSULTATS À LA LUMIÈRE DE LA LITTÉRATURE 81

4.1.1 Comparaison des résultats avec les études existantes 81
4.1.2 Apports de l'étude à la compréhension de la fidélisation dans le secteur agricole 84
4.1.3 Limites de l'étude 85

4.2 RECOMMANDATIONS 85

4.2.1 Structurer progressivement les pratiques de gestion des ressources humaines 86
4.2.2 Adapter les stratégies de fidélisation aux profils des travailleurs 86
4.2.3 Investir dans le développement des compétences et la formation 87
4.2.4 Améliorer les conditions de travail et soutenir l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle 88
4.2.5 Renforcer les pratiques de reconnaissance et le climat de travail 89
4.2.6 Mieux intégrer la saisonnalité dans les stratégies de gestion 90

4.2.7 Renforcer l'attractivité du secteur agricole auprès des jeunes travailleurs 90

CONCLUSION GÉNÉRALE 93

ANNEXES 97

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 109

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Évolution du nombre de fermes au Québec de 2006 à 2016 8

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Profil de l'emploi agricole au Québec en 2019 7

Figure 2: Évolution du salaire horaire moyen des employés en agriculture et dans l'ensemble des industries (Québec, 2009-2018) 12

Figure 3: Modèle conceptuel de la fidélisation des employés dans le secteur agricole..... 48

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ANEFA : Association nationale pour l'emploi et la formation en agriculture

CCRHA : Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture

CECPA : Centre d'études sur les coûts de production en agriculture

CNESST : Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

COVID-19 : Coronavirus Disease 2019 (maladie à coronavirus 2019)

CRAAQ : Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec

EDSC : Emploi et Développement social Canada

FACT : Formation, Attractivité, Compétences, Travail

INSPQ : Institut national de santé publique du Québec

ISQ : Institut de la statistique du Québec

MAPAQ : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

STATCAN : Statistique Canada

UQAR : Université du Québec à Rimouski

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le secteur agricole occupe une place essentielle dans l'économie québécoise, tant par sa contribution à la sécurité alimentaire que par son rôle dans le développement des régions. Toutefois, ce secteur fait face à des défis structurels majeurs, notamment en matière de gestion de la main-d'œuvre. Parmi ces défis, la pénurie persistante de travailleurs agricoles, combinée à la forte saisonnalité des activités et aux conditions de travail exigeantes, constitue un enjeu central pour les exploitations agricoles. Dans ce contexte, la capacité à attirer, mais surtout à fidéliser les employés devient une condition essentielle à la pérennité et à la performance des entreprises agricoles.

La problématique de la fidélisation des employés dans le secteur agricole s'inscrit dans une réflexion plus large sur les transformations du marché du travail et les attentes évolutives des travailleurs. Alors que plusieurs secteurs économiques rivalisent pour attirer une main-d'œuvre de plus en plus mobile et exigeante, l'agriculture demeure souvent perçue comme un domaine peu attractif, caractérisé par des conditions de travail difficiles, une instabilité liée à la saisonnalité et des perspectives d'évolution limitées. Cette situation accentue les difficultés de recrutement et de rétention du personnel, en particulier dans les régions rurales, où l'exode des jeunes vers les centres urbains fragilise davantage la disponibilité de la main-d'œuvre.

Face à ces enjeux, de nombreux travaux scientifiques se sont intéressés aux mécanismes de rétention et de fidélisation des employés. Les recherches en gestion des ressources humaines mettent notamment en évidence l'importance de facteurs tels que les conditions de travail, la reconnaissance, les opportunités de développement professionnel et la qualité des relations interpersonnelles dans la décision des employés de demeurer au sein d'une organisation (Meyer et Allen, 1991 ; Shaw et coll., 2005 ; Vroom, 1964). Dans le contexte agricole, certaines études soulignent également le rôle spécifique de la saisonnalité et des

caractéristiques structurelles du secteur dans la dynamique de fidélisation de la main-d'œuvre. Toutefois, malgré l'intérêt croissant pour ces questions, les recherches portant spécifiquement sur les perceptions et les expériences des travailleurs et des employeurs agricoles au Québec demeurent encore limitées.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche. Son originalité réside dans l'analyse croisée des points de vue des travailleurs et des employeurs, permettant de mieux comprendre les dynamiques relationnelles et organisationnelles qui sous-tendent la fidélisation dans le secteur agricole. En mobilisant une approche qualitative centrée sur les expériences vécues, cette étude vise à dépasser une lecture strictement organisationnelle de la fidélisation pour intégrer les dimensions subjectives, contextuelles et relationnelles qui influencent l'engagement des travailleurs. Elle contribue ainsi à enrichir les connaissances existantes en apportant un éclairage empirique ancré dans la réalité du terrain agricole québécois.

L'objectif principal de cette recherche est d'explorer et comprendre les perceptions et les expériences des travailleurs et des employeurs du secteur agricole au Québec en matière de fidélisation des employés. Plus spécifiquement, il s'agit d'identifier les facteurs qui influencent l'engagement et la fidélisation des travailleurs, d'analyser le rôle de la saisonnalité dans ces dynamiques, ainsi que de comprendre les stratégies mises en place par les exploitations agricoles pour favoriser la fidélisation de leur main-d'œuvre.

Afin d'atteindre ces objectifs, une approche méthodologique qualitative a été privilégiée. La collecte des données repose sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de travailleurs agricoles et d'un exploitant, permettant de recueillir des données riches et approfondies sur leurs perceptions et leurs expériences. Les entretiens, réalisés par vidéoconférence et d'une durée moyenne de 45 à 60 minutes, ont été retranscrits intégralement et analysés à l'aide d'une analyse thématique. Cette démarche vise à faire émerger les principaux thèmes et à comprendre les logiques sous-jacentes aux discours des participants.

En somme, cette recherche propose une compréhension nuancée et contextualisée de la fidélisation des employés dans le secteur agricole québécois. En mettant en lumière les facteurs qui influencent l'engagement et la fidélisation des travailleurs, elle vise à contribuer à la réflexion scientifique et à proposer des pistes d'action concrètes pour les exploitations agricoles confrontées aux défis de gestion de la main-d'œuvre.

Ce mémoire est structuré en quatre chapitres. Le premier présente la recension des écrits et le cadre théorique relatif à la fidélisation des employés dans le secteur agricole. Le deuxième expose la démarche méthodologique adoptée, incluant le positionnement épistémologique, la méthode de collecte et l'analyse des données. Le troisième chapitre présente les résultats de l'analyse thématique réalisée à partir des entretiens semi-directifs. Enfin, le quatrième chapitre propose une discussion des résultats en lien avec la littérature, ainsi que des recommandations pratiques à l'intention des exploitations agricoles.

CHAPITRE 1
RECENSION DES ÉCRITS

Les exploitations agricoles québécoises font face à des défis croissants en matière de gestion de la main-d'œuvre, notamment en raison de la pénurie persistante de travailleurs dans ce secteur. Cette situation constitue un enjeu majeur pour les exploitations agricoles, particulièrement dans les régions éloignées où l'exode des jeunes vers les centres urbains accentue les difficultés de recrutement et de rétention du personnel. Dans ce contexte, la fidélisation des employés devient un enjeu stratégique pour assurer la continuité et la performance des exploitations agricoles. Ce chapitre présente une recension des écrits portant sur la fidélisation et la rétention de la main-d'œuvre dans le secteur agricole. Dans un premier temps, un portrait du secteur agricole au Québec est présenté afin de situer le contexte dans lequel évoluent les exploitations agricoles. Par la suite, le profil de la main-d'œuvre agricole est examiné, en mettant en lumière les principales caractéristiques et les défis qui y sont associés. Enfin, les concepts théoriques liés à la rétention et à la fidélisation du personnel sont analysés afin d'établir le cadre conceptuel de la recherche.

1.1 PORTRAIT DU SECTEUR AGRICOLE ET PROFIL DE LA MAIN-D'ŒUVRE AGRICOLE

D'après les données de Statistique Canada (2023), le secteur agricole au Québec continue de jouer un rôle significatif dans l'économie de la province, représentant 1,3 % de l'emploi total. Avec près de 29 400 exploitations agricoles et une centaine d'entreprises spécialisées dans la culture de plantes et l'élevage d'animaux, le secteur affiche une diversité remarquable. Bien que le nombre d'emplois dans l'agriculture ait légèrement diminué en 2022, il devrait croître dans les années à venir, offrant des opportunités financières pour la relève agricole (gouvernement du Canada, 2023). La forte hausse du recours à la main-d'œuvre étrangère temporaire souligne l'importance de cette main-d'œuvre pour répondre aux besoins du

secteur. Malgré les défis de recrutement et de rétention, les recettes monétaires agricoles sont en augmentation, démontrant la résilience et la vitalité du secteur.

Selon les données du Gouvernement du Canada (2023), l'évolution de l'emploi dans le marché du travail agricole est faible, mais 3 500 travailleurs étrangers temporaires ont été ajoutés pour compenser cette tendance. Ces emplois contribuent à atténuer les défis de la pénurie de main-d'œuvre, en particulier dans le secteur de la production végétale. Le troisième trimestre de 2022 a enregistré un pic de 7 115 postes vacants dans le secteur agricole (gouvernement du Canada, 2023).

Les données de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ, 2023) confirment cette tendance de recours à la main-d'œuvre étrangère temporaire. En 2021, le Canada a accueilli 61 735 travailleurs étrangers temporaires dans le secteur agricole, soit une augmentation de 11,9 % par rapport à 2020. Il s'agit de la plus forte croissance depuis 2016, après une année marquée par des défis liés à la pandémie de COVID-19. Parmi eux, 30 695 travailleurs ont été employés dans le secteur de la fabrication d'aliments et de boissons, enregistrant une hausse de 8,1 % par rapport à 2020.

Selon les données du Conseil de concertation sur l'agriculture et les ressources humaines agricoles (CCRHA, 2019), la main-d'œuvre agricole du Québec est répartie entre plusieurs secteurs, comme l'illustre la figure 1. L'industrie laitière se distingue comme le plus grand employeur agricole de la province, représentant environ 22 % de la main-d'œuvre agricole. Le secteur des serres, des pépinières et de la floriculture joue également un rôle clé, représentant 9 % des travailleurs agricoles. Le Québec détient une part considérable de l'emploi dans plusieurs industries agricoles au Canada. En 2017, la province employait près de 48 % de la main-d'œuvre de l'industrie laitière, loin devant l'Ontario qui comptait seulement 29 % des travailleurs dans ce secteur. Le Québec est également le plus grand employeur de l'industrie porcine, représentant 22 % des travailleurs à l'échelle nationale. Par ailleurs, la province occupe la deuxième place en ce qui concerne l'industrie de la volaille et des œufs, avec 22 % des emplois canadiens dans ce domaine.

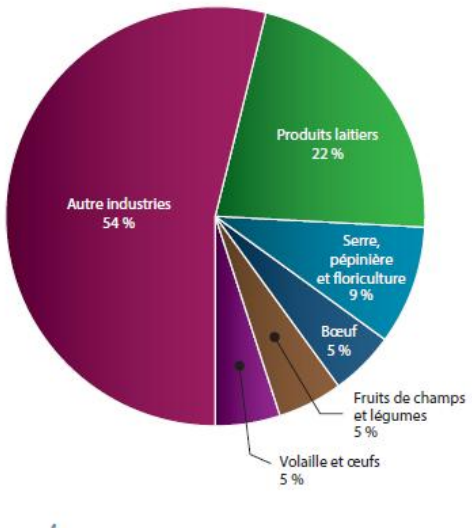


Figure 1: Profil de l'emploi agricole au Québec en 2019

Source : CCRHA 2019

1.1.1 Pénurie de main-d'œuvre dans le secteur agricole

La pénurie de main-d'œuvre constitue l'un des défis les plus importants auxquels est confronté le secteur agricole au Québec. Selon le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ, 2022), près de 30 % des exploitations agricoles déclarent éprouver des difficultés à recruter du personnel. Cette situation est notamment attribuable au vieillissement de la population agricole, aux conditions de travail exigeantes ainsi qu'à la concurrence accrue d'autres secteurs d'activité. Le recensement 2021 révèle que la moyenne d'âge des agriculteurs au Québec est désormais de 55 ans, soulignant la nécessité urgente d'attirer une nouvelle génération de travailleurs. Ces données illustrent l'ampleur des défis auxquels font face les exploitations agricoles québécoises en matière de gestion de la main-d'œuvre et soulignent l'importance de développer des stratégies de fidélisation adaptées à ce contexte particulier.

La forte demande de travailleurs étrangers temporaires est directement liée à cette pénurie. En effet, selon l'Enquête sur les postes vacants et les salaires (ISQ, 2023), le taux de postes

vacants dans le secteur des cultures agricoles a atteint 8,8 % au deuxième trimestre de 2021, bien supérieur à la moyenne de 4,6 % observée dans l'ensemble des secteurs. En 2021, les travailleurs étrangers temporaires représentaient environ 25 % de la main-d'œuvre du secteur agricole, bien que cette proportion varie en fonction des sous-secteurs. Par exemple, dans la fabrication d'aliments et de boissons, ils constituaient environ 10 % des employés.

Les répercussions de cette pénurie de main-d'œuvre sont multiples et significatives. En effet, près de 45 % des agriculteurs québécois déclarent avoir dû réduire leurs surfaces cultivées ou la taille de leurs productions en raison du manque de main-d'œuvre disponible (ISQ, 2022). Comme le montre le Tableau 1, cet écart des surfaces cultivées au Québec a connu une tendance à la baisse, particulièrement dans les secteurs nécessitant une main-d'œuvre abondante.

Tableau 1: Évolution du nombre de fermes au Québec de 2006 à 2016

Numéro des régions adm.	Noms des régions adm.	2006	2011	2016	Variation 2006–2016
01	Bas-Saint-Laurent	2 300	2 143	1 990	–13 %
02--09	Saguenay–Lac-Saint-Jean--Côte-Nord	1 184	1 241	1 229	4 %
03	Québec	1 157	1 141	1 087	–6 %
04	Mauricie	1 121	1 041	1 039	–7 %
05	Estrie	2 812	2 730	2 739	–3 %
06--13	Montréal--Laval	225	156	179	–20 %
14	Lanaudière	1 700	1 578	1 566	–8 %
07	Outaouais	1 217	1 167	1 055	–13 %
15	Laurentides	1 448	1 390	1 337	–8 %
08--10	Abitibi-Témiscamingue--Nord-du-Québec	785	665	580	–26 %
11	Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	315	289	255	–19 %
12	Chaudière-Appalaches	5 845	5 789	5 916	1 %
16	Montérégie	7 118	6 848	6 748	–5 %
17	Centre-du-Québec	3 448	3 259	3 199	–7 %
	QUÉBEC	30 675	29 437	28 919	–6 %

Source : Groupe AGECO 2019

Cette réduction des surfaces cultivées et des volumes de production entraîne des pertes économiques substantielles, nuisant à la rentabilité des exploitations agricoles. De plus, la pénurie de travailleurs expérimentés entraîne des erreurs dans les pratiques agricoles, affectant la gestion des cultures, la récolte, ainsi que le traitement post-récolte. Par exemple, un manque de personnel qualifié dans les champs peut entraîner des retards dans la récolte, affectant la qualité des produits et augmentant les risques de pertes. À long terme, cette

situation pourrait compromettre la compétitivité du secteur agricole québécois sur les marchés locaux et internationaux. Les producteurs se trouvent également confrontés à une pression accrue pour améliorer les conditions de travail afin d'attirer et de retenir les travailleurs, augmentant ainsi leurs coûts opérationnels.

1.1.2 Saisonnalité dans le secteur agricole

La saisonnalité est un facteur clé du secteur agricole, influençant de manière significative les périodes de travail et les besoins en main-d'œuvre tout au long de l'année. Ce phénomène est lié aux cycles de production des cultures, tels que le semis, la croissance et la récolte, créant des fluctuations importantes dans la demande de main-d'œuvre. Les périodes de travail sont particulièrement intenses au printemps et en été, lorsque les activités agricoles atteignent leur apogée. Cette forte saisonnalité des activités engendre des défis considérables pour le secteur. En effet, le recrutement de travailleurs saisonniers devient complexe, car ces emplois sont souvent perçus comme peu attractifs en raison de plusieurs facteurs, tels que les horaires longs, les tâches physiques exigeantes et les conditions de travail difficiles. Selon une étude du MAPAQ (2022), de nombreux jeunes travailleurs préfèrent des secteurs offrant des conditions de travail plus stables et moins exigeantes physiquement. En conséquence, le secteur agricole éprouve des difficultés croissantes pour attirer de nouveaux travailleurs, ce qui accentue la pression sur le marché du travail (Statistique Canada, 2024).

De plus, la nature temporaire des emplois saisonniers complique non seulement le recrutement, mais aussi la fidélisation des travailleurs. Le renouvellement constant des équipes peut nuire à la continuité du travail et à la qualité de la production. Une étude du Groupe AGECO (2019) souligne que l'agriculture est un secteur où la saisonnalité des activités est particulièrement marquée. Cette particularité entraîne de forts besoins en main-d'œuvre sur des périodes relativement courtes, rendant la gestion des ressources humaines, en particulier le recrutement et la rétention des travailleurs, d'autant plus difficile.

Pour répondre à ces défis, plusieurs exploitations agricoles mettent en œuvre des stratégies innovantes visant à attirer et fidéliser les travailleurs saisonniers. Parmi les pratiques

adoptées, on trouve l'offre de logements temporaires, de repas et d'horaires flexibles, afin d'améliorer l'expérience des travailleurs et de rendre les emplois plus attrayants. Ces initiatives visent non seulement à attirer de nouveaux travailleurs, mais aussi à encourager la fidélité des employés saisonniers, en particulier pendant les périodes de forte demande (ISQ, 2022). En somme, la saisonnalité des activités agricoles constitue un défi majeur pour la gestion de la main-d'œuvre. Elle influence non seulement la capacité des exploitations agricoles à attirer de nouveaux travailleurs, mais aussi à fidéliser ceux qui sont déjà en poste.

1.1.3 Conditions de travail dans le secteur agricole

Les conditions de travail dans le secteur agricole sont fréquemment perçues comme exigeantes et peu attractives, ce qui constitue un obstacle important à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre. Parmi les principales difficultés rencontrées figurent les horaires de travail prolongés et irréguliers, l'exposition aux conditions climatiques parfois extrêmes ainsi que la nature physiquement exigeante des tâches agricoles. Selon le profil sectoriel de l'agriculture publié par Emploi et Développement social Canada (Guichet-Emplois, 2025), à partir des données de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada, les employeurs du secteur peinent à attirer et à retenir des employés en raison de l'emplacement de travail en milieu rural, des conditions pénibles (longues journées, travail physique exigeant, saisonnalité) et de salaires moins attractifs que la moyenne des industries. Cette même source indique que la main-d'œuvre agricole se distingue par son vieillissement : les travailleurs de 55 ans et plus y représentent 35,1 % des effectifs, comparativement à 21,7 % dans l'ensemble des industries québécoises, ce qui pose un enjeu de relève important pour le secteur (Guichet-Emplois, 2025).

L'exposition aux intempéries constitue également un facteur de risque bien documenté. L'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ, 2022) identifie les travailleurs agricoles, au même titre que les travailleurs de la construction, comme un groupe particulièrement à risque face à la chaleur accablante et extrême. Adam-Poupart et ses collègues (2015) ont d'ailleurs établi, dans une étude portant sur les travailleurs forestiers

québécois, que les indemnisations quotidiennes pour accidents de travail augmentent de 1,1 % pour chaque hausse de 1 °C de la température maximale quotidienne, un constat que l'INSPQ juge transposable aux autres métiers exercés à l'extérieur, dont l'agriculture. La gravité de ces risques a été illustrée de façon tragique en 2019, lorsqu'un travailleur agricole est décédé d'un coup de chaleur à Napierville alors qu'il effectuait des travaux de désherbage ; l'enquête menée par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST, 2020) a conclu que l'absence d'une démarche d'intégration adéquate des nouveaux travailleurs avait contribué à l'accident. Ces risques, combinés à la nature physiquement exigeante du travail, contribuent à rendre l'emploi agricole moins attrayant pour les personnes en recherche de conditions de travail plus sûres. Le salaire constitue également un facteur déterminant des conditions de travail. Bien que les salaires dans ce secteur aient connu une certaine hausse ces dernières années, ils restent souvent inférieurs à ceux d'autres secteurs avec des conditions de travail similaires, comme la construction ou le commerce de détail. Selon l'Institut de la statistique du Québec (2022), le salaire moyen des travailleurs agricoles au Québec est nettement inférieur à celui des travailleurs dans d'autres secteurs comme l'industrie manufacturière ou les services. Environ 60 % des travailleurs agricoles gagnent un salaire inférieur au revenu médian de la province, ce qui contribue à une perception de manque de valorisation des métiers agricoles. Ce faible niveau de rémunération, combiné aux conditions de travail difficiles, est un frein important à l'attraction de nouveaux travailleurs. La figure 2 ci-dessous illustre l'évolution du salaire horaire moyen des employés dans le secteur agricole et dans l'ensemble des industries au Québec entre 2009 et 2018. L'écart entre est manifeste, montrant que, malgré des augmentations dans l'agriculture, les salaires y demeurent toujours inférieurs à la moyenne provinciale.

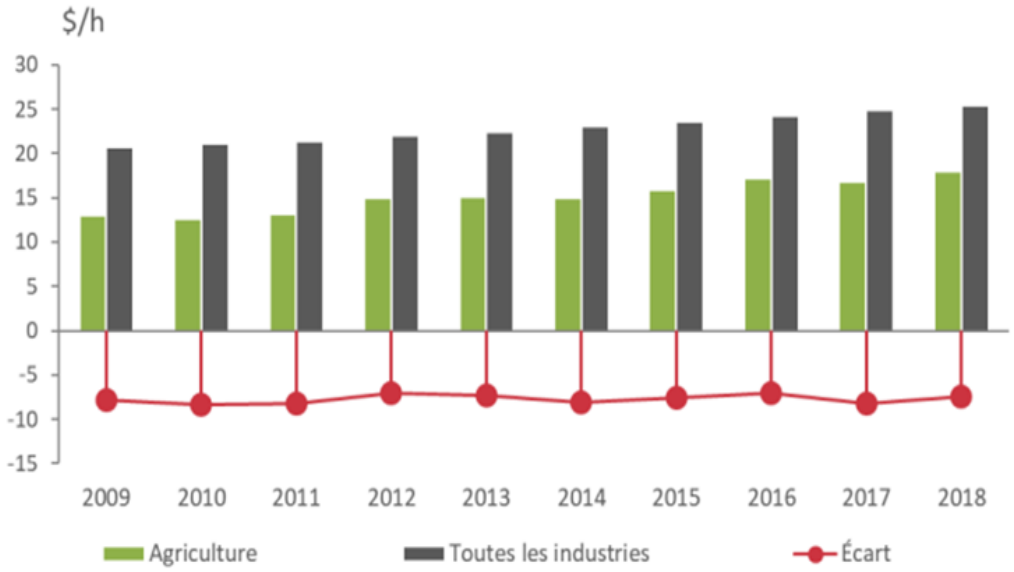


Figure 2: Évolution du salaire horaire moyen des employés en agriculture et dans l'ensemble des industries (Québec, 2009-2018)

Source : Groupe AGÉCO, 2019

D'après l'Institut de la statistique du Québec (2022), environ 70 % des travailleurs agricoles rapportent souffrir de douleurs physiques liées à la nature de leur travail. Ces douleurs, qu'elles soient chroniques ou liées à des tâches spécifiques, ont un effet direct sur l'engagement et la satisfaction professionnelle des travailleurs. Cela peut entraîner un taux de roulement élevé dans les exploitations agricoles et aggraver les difficultés de recrutement.

1.1.4 Profil de la main-d'œuvre agricole

La main-d'œuvre agricole au Québec se caractérise par plusieurs aspects saillants, avec un total de 70 515 travailleurs agricoles, plus d'un tiers des entreprises agricoles embauchent de la main-d'œuvre, principalement dans les secteurs horticoles et d'élevage. Environ une entreprise sur quatre emploie de 1 à 4 travailleurs, illustrant la prépondérance des petites exploitations. Les conditions de travail, notamment la rémunération, les horaires, les primes et les avantages sociaux, connaissent une progression lente au fil des années (Groupe Ageco, 2021).

Concernant la composition de la main-d'œuvre, les données gouvernementales indiquent que près de 70 % des emplois agricoles sont occupés par des hommes, une proportion notablement plus élevée que dans d'autres secteurs industriels. De plus, la main-d'œuvre agricole est plus âgée que la moyenne, avec plus d'un tiers des travailleurs âgés de 55 ans et plus (35,1 %, contre 21,7 % dans l'ensemble des industries québécoises), tandis que les jeunes de 15 à 24 ans y sont représentés dans une proportion similaire à celle observée ailleurs dans l'économie (12,8 % contre 13,3 %) (Emploi et Développement social Canada, 2025). La répartition entre travailleurs salariés et travailleurs autonomes tend à évoluer : les salariés représentaient 56,1 % de la main-d'œuvre en 2022-2024, en hausse par rapport à 50,6 % dix ans plus tôt, tandis que les travailleurs autonomes en constituaient 43,9 % une proportion nettement plus élevée que dans l'ensemble des industries, où ils ne représentent que 11,1 % des travailleurs. La main-d'œuvre familiale demeure un levier important pour la relève en agriculture, particulièrement dans les productions animales, bien que la concentration croissante des grandes entreprises du secteur s'accompagne d'une hausse progressive du travail salarié (Emploi et Développement social Canada, 2025).

En analysant les caractéristiques et les contributions de la main-d'œuvre familiale et salariée, on peut obtenir des informations essentielles pour comprendre la dynamique du travail agricole dans la région.

1.1.4.1 Exploitants propriétaires

D'après les données du Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA), diffusées en partenariat avec le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ, 2017), les exploitants-propriétaires sont définis comme les personnes majeures détenant plus de 20 % des parts de l'entreprise agricole. Ces exploitants sont généralement responsables de la prise de décisions stratégiques et opérationnelles : ils assument à eux seuls 59 % du travail effectué dans l'entreprise, à raison d'une moyenne de 2 388 heures par année pour 1,7 exploitant-propriétaire par entreprise. Leur engagement varie considérablement selon le type de production, un exploitant-propriétaire en production

animale y consacre en moyenne 2 481 heures par année, comparativement à 1 857 heures en production végétale. Ils peuvent être impliqués dans les activités quotidiennes, la gestion des ressources humaines et la planification financière. En outre, leur expérience, souvent acquise sur plusieurs années, leur permet d'adapter les pratiques agricoles aux évolutions du marché, et leur engagement envers l'exploitation peut influencer directement la motivation des employés et la culture d'entreprise. Par exemple, ils peuvent intégrer des pratiques innovantes en matière de gestion des talents, d'équilibre travail-vie personnelle, ou de gestion de la performance. Ces compétences sont essentielles pour attirer et retenir des employés qualifiés dans un secteur en constante évolution.

Les exploitants propriétaires sont des gestionnaires clés dans la mise en place de stratégies efficaces de gestion des personnes, en veillant à la fois à la productivité de l'entreprise et à la satisfaction et à la motivation des employés. Leur rôle va au-delà de la simple supervision : ils façonnent la culture de l'entreprise, contribuent à créer un environnement de travail dynamique et influencent directement le bien-être des travailleurs.

1.1.4.2 Main-d'œuvre familiale

La main-d'œuvre familiale est cruciale dans le secteur agricole. Elle inclut tous les membres de la famille qui travaillent pour l'entreprise, y compris les propriétaires dont la part dans l'entreprise est inférieure à 20 % (CECPA/CRAAQ, 2017). Selon cette même source, cette main-d'œuvre familiale assume 22 % du travail total effectué dans les entreprises agricoles québécoises, une contribution dont la rémunération est bénévole ou partielle dans 60 % des cas.

Ce type de main-d'œuvre est particulièrement présent dans les exploitations de petite et moyenne taille : au Québec, près de 90 % des entreprises agricoles comptent moins de dix employés (Emploi et Développement social Canada, 2025), et les exploitations familiales continuent de prédominer dans le secteur. Sur le plan de la transmission des savoirs, Ouellet, et coll (2003) montrent, à partir d'une enquête menée auprès de propriétaires de fermes québécoises et de leur relève, que le transfert d'une exploitation d'une génération à l'autre

repose non seulement sur des considérations économiques, mais aussi sur un processus progressif d'intégration aux tâches et de délégation du pouvoir entre l'agriculteur âgé et sa relève un mécanisme qui contribue à la transmission de compétences pratiques au sein de la famille. L'implication familiale est souvent motivée par des liens émotionnels forts et un engagement envers l'entreprise familiale (Leach, 1991). Cet engagement peut renforcer la cohésion au sein de l'équipe, favorisant un climat de confiance et de collaboration. Cependant, cette dynamique peut aussi poser des défis, tels que la gestion des conflits familiaux, qui peuvent affecter la productivité et le bien-être au travail (Longenecker et coll., 1989). La nécessité de maintenir un équilibre entre le travail et la vie personnelle est également un enjeu majeur, surtout dans les périodes de forte activité agricole (Leach, 1991; Longenecker et coll., 1989).

1.1.4.3 Main-d'œuvre salariée

Selon les données fournies par le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ, 2017), la main-d'œuvre employée dans le secteur agricole inclut toutes les personnes travaillant dans l'entreprise, mais ne faisant pas partie de la famille. Cela comprend des travailleurs saisonniers, des employés à temps plein et des spécialistes ayant des compétences spécifiques, comme des agronomes ou des techniciens. La main-d'œuvre salariale est essentielle pour les exploitations, en particulier pendant les périodes de pointe, comme la récolte, où une main-d'œuvre supplémentaire est nécessaire pour maintenir la productivité. De plus, l'embauche de travailleurs qualifiés permet aux exploitants de bénéficier de nouvelles compétences et de perspectives qui peuvent améliorer les pratiques agricoles et la gestion des ressources. Toutefois, le recrutement et la rétention de cette main-d'œuvre peuvent être difficiles en raison des conditions de travail souvent exigeantes et de la concurrence avec d'autres secteurs, ce qui accentue la nécessité d'améliorer les conditions de travail pour attirer et fidéliser ces employés.

Après avoir présenté les principales caractéristiques de la main-d'œuvre agricole ainsi que les réalités propres au travail dans ce secteur, il apparaît pertinent de s'intéresser plus

spécifiquement à la question de la rétention du personnel. En effet, les particularités du milieu agricole, notamment la pénibilité du travail, la saisonnalité des activités, les contraintes organisationnelles et les difficultés de recrutement, influencent directement la capacité des exploitations à maintenir une main-d'œuvre stable et engagée. Dans ce contexte, la compréhension des concepts liés à la rétention du personnel permet de mieux analyser les facteurs qui favorisent ou limitent la fidélisation des travailleurs agricoles. La section suivante présente donc les principaux concepts théoriques associés à la rétention du personnel ainsi que les approches mobilisées dans le cadre de cette recherche

1.2 RÉTENTION DU PERSONNEL

1.2.1 Définitions

La rétention du personnel fait référence à la capacité d'une organisation à conserver ses employés en son sein permettant ainsi d'atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels et de préserver la relation d'emploi (Arthur, 2001). Avec la pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs, attirer les meilleurs candidats devient crucial pour les organisations, sachant que les coûts de recrutement peuvent être élevés, surtout en cas d'échec dans l'attraction du bon candidat (Arthur, 2001; Carless, 2005). Néanmoins, le concept de rétention diffère de celui d'attraction, car il se réfère à la capacité d'une entreprise à attirer des travailleurs potentiels pour pourvoir ses postes (Arthur, 2001). D'après Bélanger-Lévesque (2014), l'importance de l'attraction prend tout son sens puisqu'avec la pénurie de main-d'œuvre qui existe dans certains secteurs d'emploi, il devient primordial pour les organisations qui œuvrent dans ces domaines de mettre en place des moyens visant à attirer les travailleurs. D'autre part, l'objectif de ces organisations n'est pas seulement d'obtenir un grand nombre de candidatures, mais bien de réussir à attirer les meilleurs candidats possibles.

Le concept de rétention est intrinsèquement lié à celui de l'attraction, car une fois que les organisations ont recruté ces travailleurs, elles cherchent à les maintenir, à retenir ces

individus compétents et précieux. Plusieurs pratiques peuvent être mises en œuvre par les entreprises dans le but de retenir leur personnel.

Selon Cardinal (2004), on distingue deux catégories de pratiques de rétention du personnel. D'une part, les pratiques, qualifiées de positives, visent à encourager le désir des employés de rester au sein de l'organisation plutôt que de les contraindre à le faire (Cardinal, 2004). Elles ont généralement pour objectif de fidéliser les travailleurs et aussi de retenir que ceux qui souhaitent rester (Vanderbeghe, 2004).

D'autre part, des pratiques de rétention sont qualifiées de négatives. Elles ne cherchent pas à établir un lien affectif avec l'entreprise, mais plutôt à rendre les inconvénients liés au départ plus onéreux que les avantages. Comme l'exemple formulé par Bélanger-Lévesque (2014), la perte d'ancienneté et d'avantages sociaux liés au départ, la réduction significative des prestations de retraite, l'inclusion de clauses de non-concurrence, etc. sont des pratiques souvent qualifiées de négatives, mais qui peuvent favoriser la rétention du personnel.

1.2.2 Stratégie et enjeux

La rétention des employés est l'une des préoccupations majeures des gestionnaires de ressources humaines, en particulier dans des secteurs où la gestion de la main-d'œuvre peut être difficile et coûteuse. L'objectif de la rétention ne se limite pas à maintenir les employés dans l'entreprise, mais s'étend à créer un environnement où ces derniers se sentent engagés, valorisés et motivés à long terme. Dans le domaine de l'agriculture, par exemple, la rétention du personnel est encore plus cruciale en raison de la saisonnalité des tâches et de la nature exigeante du travail. Les entreprises doivent donc mettre en œuvre des stratégies efficaces pour conserver leurs talents et éviter les coûts liés au taux de roulement, qui peuvent être particulièrement lourds dans ce contexte.

1.2.2.1 Les stratégies de rétention du personnel

Les stratégies visant à améliorer la rétention des employés reposent sur plusieurs leviers qui, ensemble, permettent d'encourager les travailleurs à rester et à s'engager durablement au sein de l'organisation.

i) Rémunération et avantages concurrentiels

La question de la rémunération est souvent perçue comme un facteur déterminant de la fidélisation. Selon le modèle du déséquilibre effort-récompense (effort-reward imbalance) proposé par Siegrist (1996), un déséquilibre perçu entre les efforts investis dans le travail et les récompenses obtenues en retour (salaire, reconnaissance, perspectives de carrière) engendre du stress et une insatisfaction professionnelle. Si un salarié estime que ses efforts ne sont pas correctement récompensés, il risque de chercher d'autres opportunités ailleurs ; une méta-analyse récente confirme d'ailleurs qu'un faible niveau de récompense perçue constitue l'un des prédicteurs les plus forts de l'intention de quitter un emploi, davantage encore que le niveau d'effort exigé lui-même. Pour éviter cela, il est crucial que les exploitants agricoles proposent non seulement des salaires compétitifs, mais aussi une gamme d'avantages sociaux attrayants, comme des assurances maladie, des primes de performance et des avantages en nature. Un salaire juste, en adéquation avec les responsabilités et les conditions de travail, joue un rôle essentiel dans la rétention des employés à long terme (Griffeth et Hom, 2001).

ii) Valorisation et reconnaissance des employés

La reconnaissance est un autre pilier clé de la rétention. Selon la théorie du soutien organisationnel perçu (*perceived organizational support*) d'Eisenberger et ses collègues (1986), les employés développent une croyance globale quant au degré auquel leur organisation valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être; lorsque cette croyance est forte, un mécanisme de réciprocité s'active, poussant l'employé à s'investir davantage et à faire preuve d'un engagement accru envers l'organisation. Un employé qui se sent apprécié

pour son travail est ainsi plus enclin à s'investir davantage dans son rôle et à rester fidèle à l'entreprise, un lien confirmé empiriquement par une méta-analyse portant sur 558 études, associant un soutien organisationnel perçu élevé à un engagement affectif plus fort et à une réduction du roulement de personnel (Kurtessis et coll., 2017). Les mécanismes de reconnaissance peuvent varier. Brun et Dugas (2005) distinguent notamment la reconnaissance de nature informelle, telle que les félicitations spontanées d'un collègue ou d'un gestionnaire soulignant un « bon coup » lors d'une réunion, de la reconnaissance formelle, qui se manifeste par des rencontres d'évaluation du rendement, des primes de motivation ou des bonis accordés pour des contributions exceptionnelles. Ces mécanismes vont ainsi du simple retour positif après une tâche bien exécutée à des récompenses plus formelles telles que des primes ou des promotions. En agriculture, où les périodes de travail intense peuvent être éprouvantes, une reconnaissance régulière et sincère, qu'elle prenne la forme décrite par Brun et Dugas (2005), peut renforcer l'engagement des travailleurs et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cette dynamique a d'ailleurs été mise à profit dans des initiatives sectorielles concrètes : dès 2019, un partenariat entre l'ANEFA et l'Aract a donné naissance au projet FACT, visant spécifiquement à améliorer l'attractivité et la rétention des travailleurs saisonniers agricoles par ce type de pratiques.

iii) Développement personnel et formation continue

Les opportunités de développement personnel sont essentielles pour encourager la rétention. Selon Cascio (2006), un salarié qui perçoit que son entreprise investit dans son développement de compétences et sa progression de carrière sera moins enclin à chercher ailleurs. Cela peut inclure des formations sur de nouvelles technologies agricoles, la gestion de l'exploitation ou même des programmes de gestion pour les employés souhaitant évoluer vers des rôles de direction. En offrant de telles opportunités, l'entreprise favorise l'épanouissement professionnel de ses employés tout en renforçant leur sentiment d'utilité au sein de l'organisation.

iv) Flexibilité et conditions de travail adaptées

Selon Thompson, Beauvais et Lyness (1999), une culture organisationnelle favorable à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, notamment par l'accès à des horaires flexibles est associée à une plus grande satisfaction au travail et à une réduction du stress chez les employés, deux facteurs qui contribuent à la rétention. La flexibilité des horaires et la possibilité d'adapter les conditions de travail aux besoins des employés peuvent donc constituer un avantage majeur pour améliorer la rétention. Dans un secteur comme l'agriculture, où les périodes de forte activité sont saisonnières, offrir des horaires flexibles ou des jours de repos supplémentaires durant les périodes de moindre activité peut non seulement prévenir l'épuisement des employés, mais aussi renforcer leur loyauté à l'entreprise. Casper et Buffardi (2004) confirment d'ailleurs que la disponibilité de mesures organisationnelles favorisant l'équilibre travail-vie personnelle, combinée à un climat de travail qui en encourage réellement l'utilisation, aide les organisations à attirer et à retenir leur main-d'œuvre.

v) Création d'un environnement de travail positif

Selon Katz et Kahn (1978), le climat organisationnel est la perception collective qu'ont les employés de leur environnement de travail, il exerce une influence directe sur leurs attitudes et leurs comportements, dont leur décision de rester ou de quitter l'organisation. Le climat au sein de l'entreprise a ainsi un effet direct sur la rétention des employés. Lorsque les relations interpersonnelles sont harmonieuses et que les valeurs organisationnelles favorisent l'entraide et la coopération, cela crée une atmosphère dans laquelle les employés se sentent à l'aise et respectés. Une gestion efficace des conflits, la transparence des communications et une culture d'entreprise inclusive contribuent grandement à réduire les frustrations et à éviter la fuite des talents. En créant un environnement où chaque individu se sent valorisé, l'entreprise renforce l'engagement et l'attachement à ses objectifs à long terme.

vi) Bien-être et prise en compte de la santé des employés

Enfin, la santé physique et mentale des travailleurs doit être une priorité dans toute stratégie de rétention. Selon Bakker et coll. (2023), les conditions de travail difficiles et la pression

inhérente à certaines tâches peuvent nuire à l'état de bien-être des employés et augmenter le risque d'absentéisme ou de départ prématuré. Offrir des services de santé préventive, organiser des activités favorisant le bien-être mental, ou mettre en place un suivi de santé psychologique permettent de garantir non seulement la santé des employés, mais aussi leur productivité et leur fidélité à l'entreprise.

1.2.2.2 Les enjeux de la rétention du personnel

i) Réduction des coûts liés au taux de roulement

Le taux de roulement des employés entraîne des coûts substantiels pour l'entreprise, notamment en recrutement, formation et perte de productivité. Chaque départ nécessite un processus de remplacement qui peut être long et coûteux, particulièrement lorsque l'expertise ou les compétences spécifiques sont requises. En conséquence, des stratégies de rétention bien définies peuvent aider à limiter ces coûts en maintenant une équipe stable et expérimentée (Cascio, 2006).

ii) Assurance de la stabilité organisationnelle

Un faible roulement du personnel assure la stabilité de l'organisation, essentielle pour la continuité des opérations. Selon Schein (2010), la rétention des employés expérimentés permet de préserver la qualité du travail, d'assurer une meilleure gestion des ressources et de maintenir un climat de confiance parmi les équipes. Une main-d'œuvre stable peut également soutenir une stratégie de développement à long terme, car elle maîtrise mieux les processus internes et les dynamiques du marché.

iii) Renforcement de la culture d'entreprise

Lorsque les employés restent sur le long terme, ils participent activement à la consolidation de la culture de l'entreprise. Ce phénomène est particulièrement important dans les environnements de travail où la cohésion et l'adhésion aux valeurs organisationnelles sont

primordiales. La rétention renforce cette culture et permet de maintenir une vision commune, facilitant ainsi la collaboration et la réussite des objectifs collectifs (Schein, 2010).

iv) Attraction de nouveaux talents

Une politique de rétention efficace peut également améliorer l'attractivité de l'entreprise. En effet, un faible taux de roulement est souvent perçu positivement par de nouveaux candidats, qui voient dans l'organisation une structure stable et épanouissante. De plus, les employés satisfaits sont souvent les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise, contribuant à attirer des talents de qualité pour de futurs postes (Kraimer et coll., 2002).

Après avoir défini le concept de rétention du personnel et mis en évidence son importance dans le contexte agricole, il convient désormais d'examiner plus spécifiquement les notions théoriques associées à la fidélisation des employés. Bien que les concepts de rétention et de fidélisation soient étroitement liés, la fidélisation renvoie davantage aux mécanismes et aux stratégies permettant de renforcer l'engagement des travailleurs et de favoriser leur maintien durable au sein de l'organisation. Dans le secteur agricole, où les enjeux liés à la stabilité de la main-d'œuvre sont particulièrement importants, l'analyse des facteurs influençant la fidélisation apparaît essentielle afin de mieux comprendre les comportements des travailleurs et les pratiques mises en place par les exploitations agricoles. La section suivante présente ainsi les principaux concepts et approches théoriques mobilisés pour analyser la fidélisation des employés dans le cadre de cette étude.

1.3 FIDÉLISATION DU PERSONNEL

La fidélisation du personnel représente un enjeu crucial pour la réussite d'une entreprise; Shaw, Gupta et Delery (2005) montrent notamment qu'un taux de roulement volontaire élevé nuit directement à la performance organisationnelle. Un niveau élevé de fidélisation engendre par ailleurs plusieurs bénéfices, tels qu'une diminution des départs volontaires, une implication accrue des employés et une confiance renforcée envers l'organisation (Giraud, 2015). Par conséquent, la performance d'une entreprise repose largement sur l'engagement et

la loyauté des employés envers leur employeur (Giraud, 2015). La thématique de la rétention et, plus récemment, de la fidélisation est un sujet d'étude depuis près de 70 ans (p. ex. Ross et Zander, 1957), demeurant centrale en gestion des ressources humaines, tant du point de vue scientifique que managérial (Rubenstein et coll., 2018). Avec l'évolution des contextes sociodémographiques, la capacité des organisations à attirer et à fidéliser la main-d'œuvre est devenue un enjeu majeur. C'est pourquoi la section suivante abordera plus en détail le concept de fidélisation.

1.3.1 Définitions et composantes

La fidélisation et la rétention du personnel sont cruciales, en particulier dans le secteur agricole, où les défis liés à la main-d'œuvre sont exacerbés par des conditions de travail souvent difficiles. Comme l'indiquent Shaw et coll. (2005), la capacité d'une entreprise à fidéliser ses employés se traduit par des bénéfices tangibles, tels qu'une réduction du taux de roulement, une meilleure productivité, et une atmosphère de travail positive. La fidélisation s'inscrit ainsi dans une stratégie organisationnelle globale visant à créer un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et engagés.

Par ailleurs, l'importance de l'engagement des employés ne peut être sous-estimée. Fabi et coll. (2010) soulignent que des employés engagés sont plus susceptibles de développer un attachement émotionnel à leur organisation, ce qui influence directement leur fidélité. Des pratiques telles que l'écoute des préoccupations des employés, la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et la création de possibilités d'avancement peuvent renforcer cet engagement. Galambaud et coll. (2008) ajoutent que la culture organisationnelle joue également un rôle clé, car une culture positive favorise la fidélité en cultivant un environnement de confiance et de soutien.

L'attraction organisationnelle est un concept intimement lié à celui de la fidélisation. Rynes et Barber (1990) définissent l'attraction organisationnelle comme l'ensemble des activités visant à augmenter le nombre de candidats potentiels ou à modifier leurs caractéristiques afin de favoriser leur candidature. Heneman et Judge (2008) ajoutent que ce processus implique

l'acquisition, le déploiement et le maintien d'une main-d'œuvre adéquate pour assurer des effets positifs sur l'efficacité de l'organisation. Ainsi, bien que fidélisation et rétention soient interconnectées, elles se distinguent théoriquement. La rétention se concentre sur ce qui incite les employés à rester dans l'organisation, tandis que la fidélisation cherche à inspirer un engagement volontaire et à augmenter la satisfaction des employés (Arthur, 2001; Dubois et coll., 2009).

Le roulement est un autre concept pertinent, car il représente la matérialisation des départs de personnel. Ceux-ci peuvent être volontaires, lorsque les employés choisissent de quitter, ou involontaires, lorsque l'employeur met fin à la relation d'emploi. Le roulement volontaire, en particulier, est celui qui intéresse le plus en matière de fidélisation (Shaw et coll., 1998). La capacité d'une organisation à retenir ses employés se mesure souvent par le taux de roulement, calculé comme le rapport entre le nombre d'employés ayant quitté l'organisation et le total d'employés sur une période donnée (Price, 1977).

De nombreuses entreprises peinent à identifier les causes profondes d'un roulement élevé, souvent en raison de facteurs échappant à leur contrôle. Au-delà des conditions de travail, la fidélisation commence dès le processus d'embauche et se renforce lors de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employés (Marsan, 2008). L'image de marque d'une entreprise joue également un rôle crucial dans la fidélisation (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018). En effet, une marque employeur forte constitue une promesse d'emploi qui valorise les bénéfices associés à l'organisation en tant qu'employeur (Viot et Benraïss-Noailles, 2014).

Enfin, pour se distinguer et attirer les meilleurs talents, une organisation doit développer des stratégies visant à renforcer son image de marque, reposant sur des attributs tant fonctionnels et économiques (comme les salaires) que psychologiques (comme les possibilités d'évolution de carrière et le climat de travail) (Viot et Benraïss-Noailles, 2014). La réputation d'une entreprise est souvent un facteur déterminant dans le choix d'un emploi et dans la décision de rester au sein de l'organisation (Celani et Singh, 2011 ; Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018; Turban et coll., 1998).

1.3.2 Cadres théoriques sur la fidélisation des employés

Le secteur agricole au Québec fait face à des défis uniques en matière de gestion de la main-d'œuvre. Parmi ceux-ci, la rareté de la main-d'œuvre, accentuée par la saisonnalité des activités agricoles, représente un obstacle majeur à la fidélisation des employés. Dans ce contexte, il devient crucial de comprendre les stratégies efficaces de fidélisation qui permettent non seulement de maintenir une main-d'œuvre stable, mais aussi de répondre aux besoins spécifiques des travailleurs agricoles. La compréhension du phénomène de fidélisation des employés repose sur plusieurs théories fondamentales qui éclairent les mécanismes sous-jacents à ce processus.

1.3.2.1 La théorie de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est une notion clé dans la compréhension de la fidélisation des employés. Il est défini comme l'attachement émotionnel, moral et rationnel d'un employé envers son organisation, et il a un effet direct sur la rétention des employés et leur performance au travail (Meyer et Allen, 1991). Selon cette théorie, un employé engagé est plus enclin à demeurer dans l'organisation, à investir dans ses tâches et à manifester un comportement positif. Meyer et Allen (1991) ont proposé un modèle de l'engagement organisationnel comprenant trois dimensions distinctes, mais interconnectées.

i) L'engagement affectif

L'engagement affectif fait référence à l'attachement émotionnel qu'un employé ressent envers son organisation. Un employé fortement engagé affectivement est celui qui souhaite rester dans l'organisation en raison de son identification personnelle avec ses valeurs et ses objectifs. Il est motivé par un désir profond de contribuer au succès de l'organisation, non pas en raison d'obligations externes ou de pressions, mais parce qu'il ressent un lien authentique avec elle. « L'engagement affectif reflète le sentiment de l'employé que son travail et son rôle au sein de l'organisation sont intrinsèquement gratifiants. » (Meyer et Allen, 1991, p.85, traduction libre).

ii) L'engagement de continuité

L'engagement de continuité est lié à la prise en compte des coûts associés à la séparation de l'organisation. Cet engagement survient lorsque l'employé choisit de rester dans l'organisation principalement en raison des coûts perçus de quitter celle-ci (perte d'avantages financiers, de sécurité de l'emploi, ou de bénéfices autres). Il peut aussi découler du manque d'alternatives viables sur le marché du travail. « L'engagement de continuité survient lorsque l'employé reste dans l'organisation non pas parce qu'il veut y être, mais plutôt parce qu'il perçoit que quitter l'organisation entraînerait des coûts trop élevés. » (Meyer et Allen, 1991, p.64, traduction).

iii) L'engagement normatif

L'engagement normatif est fondé sur un sentiment de devoir moral ou d'obligation envers l'organisation. Un employé ayant un fort engagement normatif reste dans l'organisation parce qu'il pense que c'est la bonne chose à faire, même s'il n'a pas nécessairement de liens émotionnels forts ou de coûts associés à la séparation. Cet engagement est souvent lié aux valeurs de loyauté, de respect des engagements pris, et des normes sociales internes. « L'engagement normatif se développe lorsque l'employé perçoit un besoin moral ou éthique de rester au sein de l'organisation, indépendamment de ses désirs personnels ou des coûts associés à un départ. » (Meyer et Allen, 1991, p.67, traduction libre).

L'engagement organisationnel est un facteur déterminant pour la rétention des employés. En effet, plusieurs études montrent que les employés ayant un fort engagement affectif sont plus susceptibles de rester dans leur organisation et de démontrer un comportement organisationnel positif (Meyer et Allen, 1997). En revanche, ceux qui sont motivés principalement par des facteurs d'engagement de continuité ou normatifs peuvent rester dans l'organisation, mais sans être pleinement investis dans leur travail.

Bien que le modèle de Meyer et Allen ait fait l'objet de nombreuses études et soit largement accepté, plusieurs critiques et extensions ont été apportées à cette théorie. Par exemple, des chercheurs comme Saks (2006) ont suggéré que l'engagement organisationnel n'est pas

seulement lié aux caractéristiques personnelles de l'employé, mais aussi aux pratiques de l'organisation, telles que le leadership, la culture organisationnelle et les politiques de gestion des ressources humaines. « L'engagement organisationnel ne devrait pas être vu uniquement comme une caractéristique personnelle, mais comme un processus dynamique influencé par les pratiques de gestion de l'organisation et l'environnement de travail. » (Saks, 2006, p.602, traduction libre).

1.3.2.2 La théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social est une théorie fondamentale en psychologie sociale, développée par des chercheurs comme George Homans (1958) et Peter Blau (1964), mais plus récemment enrichie par des travaux comme ceux de Aselage et Eisenberger (2003), qui l'ont appliquée à la relation employeur-employé.

L'idée centrale de cette théorie est que les interactions humaines sont souvent perçues comme des échanges réciproques : les individus s'engagent dans des relations sociales et professionnelles en anticipant des bénéfices mutuels. Ces échanges sont influencés par la perception que chaque partie reçoit quelque chose de valable en retour de ce qu'elle offre.

Elle repose sur trois principes de base : la réciprocité, le calcul des bénéfices et des coûts et l'équité perçue.

- La réciprocité

Selon la théorie, les individus s'engagent dans des échanges dans l'espoir de recevoir quelque chose en retour, créant ainsi des liens réciproques (Homans, 1958). Dans le contexte organisationnel, l'employé offre du travail, du temps et de l'engagement, tandis que l'employeur offre des récompenses, telles que des salaires, des avantages sociaux, des opportunités de développement et un environnement de travail favorable. La réciprocité de ces échanges est cruciale : un employé qui perçoit que son travail est récompensé de manière juste et équitable est plus susceptible de continuer à investir dans la relation avec l'employeur.

- Le calcul des bénéfices et des coûts

Chaque individu dans un échange social évalue les coûts et les bénéfices de la relation. Les bénéfices peuvent être tangibles (par exemple, salaire, primes, reconnaissance) ou intangibles (satisfaction au travail, sécurité, bien-être). Les coûts peuvent inclure des efforts physiques, du stress, ou des sacrifices personnels.

L'objectif est de maintenir un équilibre où les bénéfices excèdent les coûts, ce qui renforce la fidélisation dans le contexte organisationnel (Blau, 1964). Si un employé perçoit que les bénéfices qu'il reçoit de son employeur sont supérieurs aux coûts (efforts, stress, conditions de travail difficiles), il est plus enclin à rester dans l'organisation et à s'engager sur le long terme.

- L'équité perçue

La théorie de l'échange social repose sur un principe d'équité et de justice. Si un employé perçoit que la relation d'échange avec son employeur est équitable, il sera plus motivé et engagé. Si c'est inéquitable, il peut décider de réduire son engagement ou de chercher une alternative plus avantageuse (Gouldner, 1960)

1.3.2.3 La théorie de l'adéquation individu-organisation

Développée par Kristof en 1996, la théorie de l'adéquation individu-organisation propose que la rétention et la satisfaction des employés dépendent de l'alignement entre les valeurs, les compétences et les attentes de l'individu et les caractéristiques de l'organisation. Cette théorie suggère que plus un individu trouve une adéquation entre son profil et les exigences de l'organisation, plus il sera engagé et fidèle. Kristof (1996) distingue deux formes d'adéquation :

- Adéquation des valeurs

Cela désigne la correspondance entre les valeurs personnelles de l'employé (ex. : la loyauté, l'éthique de travail) et les valeurs culturelles de l'organisation. Si un individu partage les mêmes valeurs que l'organisation, il sera plus satisfait et plus susceptible de rester à long

terme. Comme exemple, un employé qui valorise la durabilité environnementale trouvera un meilleur alignement dans une organisation agricole qui prône des pratiques agricoles durables.

- Adéquation des compétences

Cette adéquation se réfère à la correspondance entre les compétences de l'individu et les exigences du poste. Lorsque l'employé estime avoir les compétences nécessaires pour répondre aux attentes du travail, il se sent plus confiant, satisfait et engagé.

L'adéquation est également définie par la capacité de l'organisation à répondre aux attentes de l'employé en matière de développement professionnel, de rémunération, de conditions de travail, et d'avantages. Une organisation qui satisfait ces besoins crée un environnement de travail où l'employé se sent compris et respecté.

Dans le secteur agricole, où la rétention de la main-d'œuvre est souvent problématique en raison de la saisonnalité du travail et des conditions de travail variables, la théorie de l'adéquation individu-organisation peut aider à comprendre pourquoi certains employés restent tandis que d'autres partent.

Cette théorie permet de décoder les préférences des employés et de mieux aligner les pratiques organisationnelles pour favoriser la rétention. Elle aide à comprendre comment l'adéquation des valeurs et des compétences peut réduire le roulement et augmenter la satisfaction et l'engagement. Cependant, l'adéquation entre l'individu et l'organisation peut être difficile à mesurer de manière précise, notamment dans des environnements de travail très dynamiques ou saisonniers comme l'agriculture. Les attentes des employés peuvent évoluer au fil du temps, ce qui rend cette adéquation moins stable dans les contextes à forte rotation de main-d'œuvre.

1.3.2.4 Synthèse et justification du cadre théorique

L'analyse de la fidélisation des employés dans le secteur agricole nécessite la mobilisation de plusieurs perspectives théoriques complémentaires permettant de comprendre les

différents facteurs qui influencent l'engagement et la rétention des travailleurs. Dans cette recherche, quatre approches théoriques principales ont été retenues en raison de leur pertinence pour analyser les dynamiques organisationnelles, motivationnelles et relationnelles associées à la fidélisation du personnel.

Tout d'abord, la théorie de l'engagement organisationnel permet de comprendre l'attachement psychologique que les employés développent envers leur organisation. Selon Meyer et Allen (1991), cet engagement peut prendre différentes formes, notamment affectives, de continuité et normatives, lesquelles influencent la décision des employés de demeurer au sein de leur organisation. Cette théorie est particulièrement pertinente pour analyser les motivations qui incitent les travailleurs agricoles à rester dans une exploitation malgré les exigences du travail.

Par ailleurs, la théorie de l'échange social souligne l'importance des relations de réciprocité entre les employés et leur organisation. Selon cette perspective, les travailleurs sont plus enclins à s'engager et à rester dans une organisation lorsqu'ils perçoivent que leurs efforts sont reconnus et que l'organisation leur offre un soutien adéquat. Cette dynamique d'échange est particulièrement pertinente dans le secteur agricole, où les conditions de travail peuvent être exigeantes et où la relation entre employeurs et travailleurs joue un rôle important dans la fidélisation du personnel.

Enfin, la théorie de l'adéquation individu-organisation met en évidence l'importance de la compatibilité entre les valeurs, les attentes et les compétences des employés et les caractéristiques de l'organisation. Une adéquation élevée entre l'individu et son environnement de travail favorise la satisfaction professionnelle, l'engagement et la stabilité de l'emploi. Dans le secteur agricole, cette perspective permet de mieux comprendre pourquoi certains travailleurs choisissent de rester dans une exploitation alors que d'autres décident de quitter.

Ainsi, l'intégration de ces différentes approches théoriques permet d'aborder la fidélisation des employés comme un phénomène multidimensionnel reposant à la fois sur des facteurs

motivationnels, relationnels et organisationnels. Ces perspectives offrent un cadre d'analyse pertinent pour comprendre les perceptions et les expériences des travailleurs et des employeurs du secteur agricole québécois en matière de fidélisation et de rétention de la main-d'œuvre.

1.3.3 Facteurs précédant la fidélisation

La fidélisation des employés peut être influencée par trois grandes catégories de facteurs : ceux liés à l'individu, ceux associés à l'organisation, et enfin, ceux qui relèvent des contextes relationnels et environnementaux. Cette section explore chacun de ces éléments.

1.3.3.1 Individuels

Diverses caractéristiques personnelles, telles que l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, le niveau d'éducation, les traits de personnalité, le stress au travail et les facteurs familiaux, jouent un rôle crucial dans la fidélisation des employés.

i) L'âge et la génération

L'âge est un facteur majeur influençant la fidélisation des employés. En règle générale, les travailleurs plus âgés montrent une plus grande stabilité dans l'entreprise (Rubenstein et coll., 2018). Ces employés, ayant accumulé de nombreuses années d'expérience, recherchent souvent plus de sécurité de l'emploi et peuvent se sentir plus investis dans leur organisation, développant une identité professionnelle forte. Ils sont moins enclins à changer d'employeur, surtout si leur carrière a atteint un point où ils ne cherchent pas à faire de grands changements. En revanche, les générations Y (1981-1996) et Z (après 1997) ont une attitude différente vis-à-vis de l'emploi. Les jeunes travailleurs, notamment ceux âgés de 17 à 29 ans, sont moins enclins à s'engager à long terme dans une organisation. Ils privilégient souvent la flexibilité et les opportunités de croissance personnelle, cherchant des environnements de travail qui répondent à leurs besoins de mobilité professionnelle et de développement de carrière; Ng, Schweitzer et Lyons (2010) montrent en effet, à partir d'une vaste enquête menée auprès de jeunes de la génération Y, que ceux-ci recherchent un avancement rapide et le développement

continu de nouvelles compétences, et sont enclins à quitter un employeur qui ne répond pas rapidement à ces attentes.

ii) L'ancienneté dans l'organisation

L'ancienneté au sein d'une organisation est un autre facteur essentiel dans la fidélisation. En effet, les employés ayant plusieurs années d'expérience dans la même entreprise tendent à percevoir moins d'incitations à quitter leur poste (Rubenstein et coll., 2018). Ces travailleurs sont souvent moins influencés par la recherche de nouvelles opportunités, car ils bénéficient déjà des avantages liés à leur ancienneté, tels que des primes ou des avantages sociaux. De plus, leur expertise et leur connaissance de l'organisation font qu'ils se sentent souvent investis dans la réussite de l'entreprise.

À l'inverse, les travailleurs qui ont changé plusieurs fois d'employeur sont généralement plus ouverts à de nouvelles opportunités. Ils sont souvent motivés par la recherche de conditions de travail plus avantageuses, ce qui les rend plus susceptibles de quitter leur poste actuel à la moindre insatisfaction (Fabi et coll., 2011). Cela souligne l'importance pour les entreprises agricoles d'adopter des stratégies spécifiques pour fidéliser les employés plus jeunes ou ceux ayant moins d'ancienneté, par exemple à travers des programmes de mentorat ou des opportunités d'évolution de carrière.

iii) Le niveau d'éducation

Le niveau d'éducation exerce également une influence importante sur la fidélisation. Cotton et Tuttle (1986), dans une méta-analyse portant sur 26 variables associées au roulement de personnel, confirment que les employés ayant des qualifications plus élevées, comme un baccalauréat, une maîtrise ou un doctorat, sont souvent plus susceptibles de quitter leur poste actuel à la recherche de meilleures conditions de travail ou de possibilités de carrière, ce niveau de scolarité élargissant généralement l'éventail des opportunités professionnelles accessibles sur le marché du travail.

Cependant, il est également possible que dans des contextes agricoles spécialisés (agriculture biologique, culture de niche, etc.), des travailleurs ayant des qualifications plus élevées

choisissent de rester si l'organisation leur offre des possibilités d'apprentissage continu ou une culture d'innovation. Les entreprises agricoles doivent donc concevoir des environnements de travail qui répondent à leurs attentes de développement professionnel.

iv) Les traits de personnalité et la gestion du stress

Les traits de personnalité sont également des facteurs essentiels qui influencent la fidélisation. Des caractéristiques comme la conscienciosité, la stabilité émotionnelle et la résilience sont particulièrement importantes. Les employés qui possèdent ces traits tendent à être plus engagés et plus résilients face aux défis liés à leur travail, notamment les conditions saisonnières et parfois difficiles du secteur agricole. Ils sont donc moins susceptibles de quitter l'entreprise (Rubenstein et coll., 2018).

Par ailleurs, le stress au travail est un facteur souvent associé à des intentions de départ. Un stress élevé peut résulter de longues heures de travail, de conditions de travail difficiles ou de mauvaises relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques. Les employés qui subissent un stress constant sont plus enclins à quitter leur poste pour un environnement moins exigeant (Rubenstein et coll., 2018). En agriculture, où le travail physique et la saisonnalité des tâches peuvent générer un stress important, il est crucial pour les employeurs de mettre en place des pratiques visant à réduire le stress et à améliorer les conditions de travail, afin de retenir ces employés.

v) Les facteurs familiaux

Les facteurs familiaux, tels que le fait d'avoir des enfants ou d'autres responsabilités familiales, peuvent également influencer la fidélisation des employés. En général, les employés qui exercent des responsabilités familiales tendent à être plus stables dans leur emploi, recherchant la sécurité et la stabilité pour leur famille (Rubenstein et coll., 2018). Par exemple, un employé avec des enfants peut être plus enclin à rester dans une organisation offrant des avantages sociaux comme des congés payés ou des horaires flexibles, qui permettent de mieux concilier la vie professionnelle et familiale. En revanche, les jeunes employés sans enfants peuvent être plus enclins à changer de poste, car ils peuvent percevoir moins de stabilité professionnelle et privilégier des opportunités de carrière plus diverses.

Pour ces derniers, des programmes de développement professionnel ou des missions stimulantes peuvent être des moyens efficaces de renforcer leur fidélité.

1.3.3.2 Organisationnels

Les facteurs organisationnels jouent un rôle central dans la fidélisation des employés. L'environnement de travail, les pratiques managériales, la culture organisationnelle, ainsi que les politiques et les bénéfices offerts par l'organisation sont autant de leviers cruciaux qui influencent l'engagement et la rétention des employés. Dans le secteur agricole, où les conditions de travail peuvent être particulières en raison de la saisonnalité et de la nature des tâches, il est d'autant plus important pour les entreprises d'adopter des stratégies de gestion adaptées pour fidéliser leur main-d'œuvre.

i) La culture organisationnelle et le climat de travail

La culture organisationnelle est un facteur déterminant dans la fidélisation des employés. Selon Schein (2004), elle englobe l'ensemble des valeurs, des croyances, des comportements et des normes partagés au sein de l'entreprise, qui se transmettent aux nouveaux membres comme la façon correcte de percevoir, de penser et de ressentir les problèmes rencontrés par l'organisation. Une culture organisationnelle forte, inclusive et cohérente peut contribuer à créer un sentiment d'appartenance et à renforcer l'engagement des employés. Lorsqu'un employé se reconnaît dans les valeurs de l'organisation, il est plus enclin à s'y engager à long terme, un phénomène que la théorie de l'adéquation personne-organisation (Person-Organization Fit) documente comme un prédicteur de l'engagement organisationnel et de la rétention (Kristof, 1996).Un climat de travail positif caractérisé par des relations de travail harmonieuses, une communication ouverte, la reconnaissance des efforts individuels et collectifs, ainsi que des opportunités de développement professionnel peut fortement influencer la fidélité des employés.

ii) La gestion et les pratiques managériales

Les pratiques de gestion sont également un facteur clé de fidélisation. Des pratiques managériales adaptées et des relations de confiance entre les employés et leurs superviseurs

contribuent à la stabilité de l'organisation. Lorsque les gestionnaires soutiennent leurs équipes, qu'ils favorisent la communication transparente et qu'ils prennent en compte les préoccupations des employés, ces derniers sont davantage susceptibles de rester dans l'entreprise à long terme (Rhoades et Eisenberger, 2002).

Dans le secteur agricole, où la flexibilité et l'adaptabilité sont essentielles, des pratiques de gestion efficaces peuvent inclure la gestion de la saisonnalité du travail, la planification des horaires flexibles et la gestion des périodes de forte charge de travail en évitant le burnout. Un bon management favorise aussi la motivation intrinsèque des employés en valorisant leurs contributions et en leur offrant des opportunités d'évolution professionnelle.

iii) Les opportunités de développement et de carrière

L'opportunité d'évolution professionnelle est un autre facteur déterminant dans la fidélisation des employés. Lorsque les employés perçoivent qu'ils peuvent progresser dans leur carrière au sein de l'organisation, ils sont plus enclins à y rester à long terme. L'absence de perspectives de promotion ou de développement professionnel peut conduire à la démotivation et au départ de l'employé. En revanche, des programmes de formation continus et des planifications de carrière claires peuvent encourager la fidélité (Mobley, 1977).

Dans le secteur agricole, il est particulièrement important de mettre en place des stratégies de développement des compétences liées à des spécialisations agricoles spécifiques, de même que des programmes de mentorats ou de formation sur place. Ces pratiques aident à maintenir l'engagement des employés et à réduire la rotation en leur offrant des perspectives d'évolution au sein de l'organisation.

iv) Les avantages et la rémunération

Les avantages sociaux et la rémunération sont des facteurs évidents, mais essentiels pour la fidélisation des employés. Selon le modèle de la rémunération globale (total compensation) de Milkovich, Newman et Gerhart, une rémunération compétitive, complétée par des avantages sociaux attractifs (comme des primes de performance, des assurances maladie, des congés payés, ou des avantages en nature), est cruciale pour encourager les

employés à rester dans l'entreprise. Une méta-analyse de Williams et coll. (2006), portant sur plus de 200 échantillons et 28 corrélats de la satisfaction salariale, confirme d'ailleurs que la satisfaction à l'égard des avantages sociaux et de la structure salariale est significativement associée à l'engagement organisationnel et, dans une moindre mesure, à l'intention de quitter.

Il est également important de considérer les bénéfices non financiers, comme des horaires flexibles, des réductions pour produits agricoles ou encore des activités sociales d'entreprise, qui permettent aux employés de se sentir valorisés, renforçant ainsi leur engagement à l'organisation.

v) La gestion de la saisonnalité et des conditions de travail

La saisonnalité constitue l'un des défis structurels les plus importants du secteur agricole en matière de fidélisation. Selon Emploi et Développement social Canada (2025), les employeurs peinent à retenir leur main-d'œuvre en raison du caractère saisonnier de plusieurs activités agricoles, combiné à des conditions de travail exigeantes : longues journées, travail physique intense et emplacement en milieu rural.

L'exposition aux éléments constitue un facteur de risque additionnel bien documenté. L'Institut national de santé publique du Québec identifie les travailleurs agricoles comme un groupe particulièrement à risque face à la chaleur accablante. La gravité de ce risque a été illustrée en 2019, lorsqu'un travailleur agricole est décédé d'un coup de chaleur à Napierville; l'enquête de la CNESST (2020) a conclu que l'absence d'une démarche d'intégration adéquate des nouveaux travailleurs avait contribué à l'accident.

Face à ce défi, une stratégie documentée consiste à mutualiser les besoins de main-d'œuvre entre employeurs aux cycles complémentaires. Au Québec, AGRIcarrières a développé une trousse d'outils proposant un guide de maillage d'emploi, permettant d'offrir des contrats à l'année plutôt que des emplois strictement saisonniers. Ce modèle rejoint celui des groupements d'employeurs en France, où un rapport gouvernemental confirme que cette mutualisation procure aux salariés une sécurité de l'emploi et un accès facilité à la formation.

1.3.3.3 Contextuels relationnels et environnementaux

Les facteurs relationnels et environnementaux jouent un rôle déterminant dans la fidélisation des employés. Ces facteurs incluent non seulement les relations interpersonnelles entre collègues et supérieurs hiérarchiques, mais aussi l'effet du contexte social et environnemental externe, ainsi que les influences sur l'équilibre travail-vie personnelles. Dans le secteur agricole, où les conditions de travail peuvent être intensives et saisonnières, ces éléments sont d'autant plus essentiels pour maintenir une main-d'œuvre engagée et stable.

i) Les relations interpersonnelles au travail

Selon le modèle de Price (2001) sur les déterminants du roulement volontaire, les interactions développées entre collègues et le soutien des gestionnaires sont des éléments déterminants pour renforcer l'attachement des employés à leur entreprise. Une communication efficace et la reconnaissance de la part des supérieurs sont essentielles; leur absence peut souvent conduire à des départs, comme le montrent Currie et Carr Hill (2012) dans leur revue des causes du roulement en contexte de soins infirmiers, ainsi que Grawitch, Gottschalk et Munz (2006), qui identifient la reconnaissance comme l'une des cinq catégories de pratiques associées à un milieu de travail sain. La méta-analyse de Harter, Schmidt et Hayes (2002), portant sur près de 8 000 unités d'affaires, confirme d'ailleurs un lien constant entre la satisfaction des employés nourrie notamment par la qualité des relations au travail et des résultats organisationnels tels que le roulement de personnel.

ii) L'équilibre travail-vie personnelle

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est un autre facteur de fidélisation important. Ce facteur est particulièrement crucial dans le secteur agricole, où les horaires de travail peuvent être irréguliers et les périodes de travail intense peuvent réduire la qualité de vie personnelle des employés. Selon Greenhaus et Allen (2011), un soutien organisationnel à l'équilibre travail-vie personnelle par le biais de politiques favorisant des horaires flexibles, des congés adaptés ou un soutien familial contribue directement à réduire le conflit travail-

famille et à améliorer la satisfaction au travail, deux déterminants reconnus de l'intention de rester en poste.

iii) Le soutien social et la reconnaissance

Le soutien social et la reconnaissance sont des leviers essentiels dans le processus de fidélisation des employés. Selon la théorie du soutien organisationnel perçu d'Eisenberger et ses collègues (1986), déjà mobilisée plus tôt dans ce chapitre, les collègues, les superviseurs et l'organisation dans son ensemble contribuent à ce sentiment de soutien lorsqu'ils démontrent une reconnaissance authentique du travail accompli. Lorsque les employés perçoivent que leur travail est valorisé, cela renforce leur sentiment d'appartenance et leur fidélité à l'entreprise.

Dans le secteur agricole, où les employés peuvent être confrontés à des conditions de travail difficiles ou à des périodes de forte pression, le soutien social est d'autant plus important. Le soutien mutuel entre collègues et la reconnaissance régulière de la part des gestionnaires jouent un rôle clé pour maintenir la motivation et l'engagement des employés, même en période de tension.

iv) L’environnement externe et la culture organisationnelle

Les facteurs externes et la culture organisationnelle influencent également la fidélisation. Selon la théorie de l'enracinement organisationnel (job embeddedness) de Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski et Erez (2001), la décision d'un employé de rester en poste dépend non seulement de facteurs liés à l'organisation elle-même, mais aussi de son degré d'ancrage dans la communauté environnante notamment ses liens sociaux locaux, son sentiment d'appartenance au milieu et ce qu'il devrait sacrifier en quittant la région. Dans le secteur agricole, les contextes sociaux et les réseaux communautaires peuvent ainsi jouer un rôle central. Par exemple, dans les communautés rurales, où les liens sociaux sont souvent plus forts, les employés peuvent être davantage influencés par la perception locale de leur entreprise et leur expérience sociale au travail. Une entreprise bien perçue dans la communauté locale, qui participe activement au développement de la région et qui respecte

des valeurs sociales, peut fidéliser plus facilement ses employés, ce qui correspond précisément à la dimension communautaire du modèle de Mitchell et ses collègues (2001).

v) Les conditions de travail et la sécurité

Enfin, les conditions de travail physiques et la sécurité au travail sont des éléments primordiaux dans la fidélisation des employés, en particulier dans des secteurs comme l'agriculture, où les risques physiques peuvent être élevés. Fargnoli et Lombardi (2020), dans une étude portant spécifiquement sur le climat de sécurité en milieu agricole, soulignent que ce secteur demeure l'un des plus dangereux, tout en étant l'un des moins étudiés sur le plan de la perception du risque et des attitudes de sécurité des travailleurs. Plus largement, une étude menée dans le secteur minier par Balogun, Andel et Smith (2020) démontre qu'un climat de sécurité positif est associé à une plus grande satisfaction au travail, laquelle réduit à son tour l'intention de quitter l'organisation un mécanisme transposable à d'autres secteurs à risque physique élevé comme l'agriculture. Offrir un environnement de travail sécurisé, ergonomique et respectueux de la santé des employés est donc essentiel pour maintenir leur fidélité à l'entreprise. Des politiques de sécurité rigoureuses, la mise en place d'équipements adéquats, et des formations régulières en matière de prévention des risques sont des facteurs de fidélisation cruciaux dans un environnement à haut risque, comme celui des exploitations agricoles.

En somme, la littérature scientifique met en évidence la complexité des mécanismes de fidélisation et de rétention des employés. Ces phénomènes reposent sur une combinaison de facteurs individuels, organisationnels et contextuels qui influencent l'engagement et la stabilité des travailleurs au sein des organisations. Dans le secteur agricole, ces enjeux sont accentués par la pénurie de main-d'œuvre, la saisonnalité des activités et les conditions de travail souvent exigeantes. Dans ce contexte, la compréhension des facteurs qui favorisent la fidélisation des employés agricoles apparaît essentielle afin de soutenir la stabilité de la main-d'œuvre dans ce secteur. Le chapitre suivant présente la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette étude afin d'examiner empiriquement les perceptions et les expériences des travailleurs et des employeurs du secteur agricole au Québec.

CHAPITRE 2
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce deuxième chapitre, les aspects méthodologiques seront présentés. La question de recherche, l'objectif principal ainsi que les objectifs secondaires seront d'abord présentés. La pertinence sociale et scientifique ainsi que l'approche méthodologique préconisée suivront.

2.1 QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

2.1.1 Questions de recherche

La pénurie de main-d'œuvre dans le secteur agricole au Québec représente un défi majeur, exacerbé par des conditions de travail souvent perçues comme difficiles et par la nature saisonnière de l'emploi. Malgré les efforts déployés pour attirer et retenir les travailleurs, de nombreuses exploitations continuent de lutter pour maintenir une main-d'œuvre stable et engagée. Cette situation soulève des questions critiques concernant les perceptions et expériences des travailleurs et des employeurs face aux stratégies de fidélisation mises en place. Ainsi, la question de recherche est être formulée comme suit : comment les travailleurs et les employeurs du secteur agricole au Québec perçoivent-ils les stratégies de fidélisation mises en place et quels facteurs influencent l'engagement et la rétention des employés dans un contexte de travail saisonnier et exigeant ?

Pour explorer cette question principale, plusieurs questions sous-jacentes seront abordées :

- Quels facteurs, selon les travailleurs et les employeurs, influencent la fidélisation des employés dans le secteur agricole au Québec ?
- Comment la saisonnalité des emplois agricoles est-elle vécue par les travailleurs et influence-t-elle leur engagement et sentiment d'attachement à l'entreprise ?

- Comment les stratégies mises en place par les exploitations agricoles pour fidéliser leurs employés sont-elles perçues par ces derniers et par les employeurs ?
- De quelle manière les conditions de travail influencent-elles l'expérience et la rétention des employés dans le secteur agricole ?
- Comment les travailleurs perçoivent-ils les opportunités de formation et de développement professionnels, et en quoi celles-ci peuvent-elles contribuer à leur fidélisation ?

Ces questions permettront de dresser un tableau des dynamiques en jeu dans la fidélisation des employés agricoles et de formuler des recommandations pratiques.

2.1.2 Objectifs de recherche

L'objectif principal de cette étude est d'explorer et de comprendre les perceptions et les expériences des travailleurs et des employeurs du secteur agricole au Québec concernant les stratégies de fidélisation des employés, afin d'identifier les facteurs influençant l'engagement et la rétention du personnel et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer ces pratiques. Spécifiquement, nous allons :

- Identifier les facteurs perçus comme influençant la fidélisation des employés dans le secteur agricole.
- Comprendre comment la saisonnalité des emplois agricoles est vécue et influence l'engagement et l'attachement des travailleurs.
- Comprendre les perceptions des travailleurs et des employeurs concernant les stratégies actuelles de fidélisation mises en place par les exploitations agricoles.
- Comprendre l'influence des conditions de travail sur l'engagement, l'expérience et la rétention des employés.
- Comprendre comment les opportunités de formation et de développement professionnels sont vécues et perçues, et en quoi elles peuvent contribuer à renforcer la fidélité des travailleurs.

2.2 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE LA RECHERCHE

Cette étude présente une pertinence scientifique certaine puisque les données scientifiques sur cette question se font rares. Sur le plan scientifique, cette recherche peut enrichir la littérature existante sur les dynamiques de l'emploi agricole et ses stratégies de gestion du personnel. Ensuite, alors que de nombreuses études se concentrent sur des secteurs plus prisés, cette recherche apporte un éclairage nouveau sur un domaine moins exploré, ce qui peut contribuer à des théories et des pratiques innovantes adaptées aux spécificités agricoles.

Sur le plan social, cette étude prend en compte la situation particulière des exploitations agricoles québécoises, notamment celles des régions, en s'attardant à la fois à la situation de pénurie de main-d'œuvre à laquelle elles font face. De plus, elle peut contribuer à améliorer les conditions de vie et de travail des travailleurs agricoles au Québec. En comprenant les facteurs qui influent sur la fidélisation de la main-d'œuvre dans ce secteur, il devient possible de mettre en place des politiques et des pratiques visant à renforcer l'engagement et la satisfaction des travailleurs, favorisant ainsi un environnement de travail plus stable et durable. En outre, les résultats peuvent offrir des recommandations pratiques aux agriculteurs et aux gestionnaires, favorisant ainsi une meilleure rétention des talents et un environnement de travail plus stable.

2.3 CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel constitue un outil analytique permettant de structurer la compréhension du phénomène étudié et d'identifier les relations entre les principaux concepts mobilisés dans cette recherche. Dans le cadre de cette étude portant sur la fidélisation des employés dans le secteur agricole au Québec, il vise à mettre en évidence les facteurs susceptibles d'influencer l'engagement et la fidélisation des travailleurs agricoles, en articulant les dimensions individuelles, organisationnelles et contextuelles.

Ce cadre repose sur quatre concepts centraux, issus de la recension des écrits : la fidélisation du personnel, la rétention du personnel, les perceptions des travailleurs et des employeurs, et

l'engagement organisationnel. Ces concepts sont directement liés aux questions de recherche formulées dans cette étude. En effet, la question principale comment les travailleurs et les employeurs perçoivent-ils les stratégies de fidélisation, et quels facteurs influencent l'engagement dans un contexte saisonnier ? Implique d'examiner à la fois les pratiques organisationnelles, les expériences vécues et les facteurs contextuels qui structurent la décision des travailleurs de rester ou de quitter une exploitation.

Le modèle conceptuel proposé met en relation ces dimensions selon une logique de causalité progressive : les pratiques organisationnelles influencent les perceptions des acteurs, ces perceptions contribuent au développement de l'engagement organisationnel, et cet engagement favorise la fidélisation durable des travailleurs. Ce modèle structure également la collecte des données : chaque thème du guide d'entretien correspond à l'une de ces dimensions, permettant ainsi d'ancrer les questions empiriques dans le cadre théorique établi.

2.3.1 Définitions des concepts

- Rétention du personnel

La rétention du personnel renvoie à la capacité d'une organisation à conserver ses employés sur une période donnée. Selon Arthur (2001), la rétention correspond à l'ensemble des stratégies et des pratiques organisationnelles mises en place par les gestionnaires afin de limiter les départs volontaires des employés et de maintenir une main-d'œuvre stable. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, la rétention du personnel constitue un enjeu majeur pour les organisations, car le roulement du personnel entraîne des coûts importants liés au recrutement, à la formation et à la perte de compétences organisationnelles (Cascio, 2006).

Dans le secteur agricole, la rétention du personnel est particulièrement importante en raison de la saisonnalité des emplois et des conditions de travail exigeantes qui peuvent favoriser un taux de roulement élevé des travailleurs. Les exploitations agricoles doivent donc développer des stratégies adaptées afin d'encourager les employés à demeurer au sein de l'entreprise.

- Fidélisation

La fidélisation du personnel peut être définie comme l'ensemble des actions mises en œuvre par une organisation afin de développer l'engagement et l'attachement durable des employés envers leur entreprise (Peretti, 2005). Contrairement à la simple rétention, qui vise principalement à limiter les départs des employés, la fidélisation repose davantage sur la création d'un environnement de travail favorable permettant aux travailleurs de s'identifier à leur organisation et de s'y engager volontairement. Selon Shaw et coll. (2005), la fidélisation des employés repose sur plusieurs facteurs tels que la reconnaissance du travail accompli, la qualité des relations interpersonnelles, les possibilités de développement professionnel ainsi que les conditions de travail offertes par l'organisation. Lorsque ces éléments sont présents, les employés développent un sentiment d'appartenance à l'organisation, ce qui favorise leur engagement et leur intention de demeurer dans l'entreprise.

- Perceptions des travailleurs et des employeurs

Selon Robbins et Judge (2018), la perception se définit comme le processus par lequel les individus organisent et interprètent leurs impressions sensorielles afin de donner un sens à leur environnement. Les auteurs soulignent que les individus interprètent ce qu'ils observent de façon sélective, en fonction de leurs intérêts, de leur éducation et de leurs expériences antérieures ce qui explique pourquoi une même réalité organisationnelle peut être perçue très différemment selon les acteurs concernés.

Les perceptions des acteurs organisationnels jouent un rôle central dans la compréhension des dynamiques de fidélisation du personnel. Les travailleurs et les employeurs peuvent percevoir différemment les conditions de travail, les pratiques de gestion et les stratégies de fidélisation mises en place dans l'organisation.

Du point de vue des travailleurs, des éléments tels que la reconnaissance du travail, les opportunités de formation, la stabilité de l'emploi et la qualité des relations de travail peuvent influencer leur engagement organisationnel et leur intention de rester dans l'entreprise

(Meyer et Allen, 1997). Du point de vue des employeurs, la fidélisation du personnel peut être perçue comme une stratégie visant à améliorer la productivité, à réduire les coûts de recrutement et à assurer la continuité des opérations.

- Engagement organisationnel

L'engagement organisationnel représente le degré d'attachement psychologique qu'un employé développe envers son organisation. Meyer et Allen (1991) distinguent trois formes d'engagement organisationnel : l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif. L'engagement affectif renvoie à l'attachement émotionnel de l'employé envers son organisation, l'engagement de continuité repose sur la perception des coûts associés à un départ, tandis que l'engagement normatif correspond à un sentiment d'obligation morale de rester dans l'organisation.

De nombreuses études montrent que les employés ayant un niveau élevé d'engagement organisationnel sont plus susceptibles de demeurer au sein de leur organisation et de contribuer positivement à sa performance (Meyer et Allen, 1997 ; Saks, 2006).

2.3.2 Modèle conceptuel de la recherche

Le modèle conceptuel de cette recherche vise à illustrer les relations entre les différents concepts mobilisés dans l'étude. Il met en évidence la manière dont les facteurs organisationnels et contextuels, combinés aux perceptions des travailleurs et des employeurs, influencent l'engagement organisationnel des employés, lequel contribue ensuite à leur fidélisation au sein de l'exploitation agricole.

Plus précisément, le modèle s'articule autour de quatre niveaux interdépendants :
Niveau 1 - Les facteurs organisationnels et contextuels regroupent les conditions de travail, la reconnaissance, les opportunités de formation, la gestion de la saisonnalité et la qualité du climat de travail. Ces éléments constituent les concepts d'entrée du modèle. Ils correspondent directement aux thèmes explorés dans le guide d'entretien destiné aux travailleurs et aux employeurs.

Niveau 2 - Les perceptions des acteurs désignent la façon dont les travailleurs et les employeurs interprètent ces facteurs. Une même condition de travail peut être perçue positivement ou négativement selon le profil du travailleur, ses attentes et son vécu. Cette dimension subjective est au cœur de la démarche qualitative adoptée dans cette étude.

Niveau 3 - L'engagement organisationnel, tel que défini par Meyer et Allen (1991), constitue le concept intermédiaire. Il permet de comprendre comment les perceptions se traduisent en comportements d'attachement ou de distanciation vis-à-vis de l'organisation. Les trois formes d'engagement (affectif, de continuité, normatif) permettent de rendre compte de la diversité des logiques observées selon les profils de travailleurs.

Niveau 4 - La fidélisation, définie comme l'attachement durable et volontaire du travailleur à son organisation, constitue le concept de résultat du modèle. Elle se distingue de la simple rétention, qui désigne le maintien objectif en poste, en intégrant la dimension volontaire et identitaire de l'engagement.

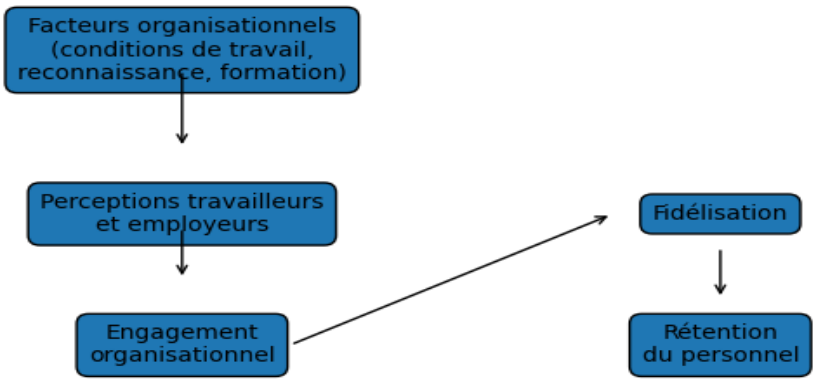


Figure 3: Modèle conceptuel de la fidélisation des employés dans le secteur agricole.

La figure ci-dessus illustre ces quatre niveaux et leurs relations. Elle montre que la fidélisation ne résulte pas d'un facteur unique, mais d'une combinaison de conditions organisationnelles, de perceptions subjectives et de formes d'engagement différenciées. Ce modèle guidera l'interprétation des résultats présentés au chapitre 3, en servant de grille de lecture pour analyser les discours des participants.

2.4 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La fidélisation des travailleurs, en particulier dans le secteur agricole, constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour les exploitations agricoles. La rareté de la main-d'œuvre agricole, combinée à la mobilité élevée de cette population de travailleurs et à la nature saisonnière des activités agricoles, rend la gestion des ressources humaines particulièrement complexe pour les employeurs. Dans plusieurs régions du Québec, les exploitants agricoles doivent composer avec des difficultés de recrutement et de rétention qui peuvent compromettre la stabilité des équipes de travail et la continuité des opérations agricoles.

Dans ce contexte, il devient essentiel pour les exploitations agricoles de mettre en place des stratégies efficaces visant non seulement à attirer les travailleurs, mais également à les engager et à les fidéliser à long terme. Comprendre les perceptions et les expériences des travailleurs et des employeurs concernant ces stratégies constitue donc une étape importante pour mieux saisir les dynamiques de fidélisation dans ce secteur.

Ce mémoire vise ainsi à explorer les stratégies de fidélisation des travailleurs agricoles et à comprendre les facteurs qui influencent leur engagement et leur rétention dans les exploitations agricoles. Pour atteindre cet objectif, une démarche méthodologique, reposant sur la réalisation d'entretiens semi-directifs.

Une étude empirique a été réalisée afin d'explorer les perceptions et les expériences des acteurs du secteur agricole. Cette étude repose sur une approche qualitative et sur une démarche de recherche principalement inductive, dans la mesure où elle vise à faire émerger des thèmes et des catégories d'analyse à partir des discours des participants, sans chercher à valider un modèle préétabli. Toutefois, la recherche comporte également une dimension déductive, dans la mesure où les guides d'entretien ont été élaborés à partir du cadre théorique existant notamment dans les travaux de Meyer et Allen (1991) et d'Eisenberger et coll. (1986). Cette démarche abductive, qui articule induction et déduction, est caractéristique des recherches qualitatives exploratoires (Paillé et Mucchielli, 2016; Van Campenhoudt et coll., 2017). Cette approche permet de confronter les données empiriques recueillies sur le terrain aux connaissances théoriques issues de la littérature scientifique, afin d'identifier les tendances émergentes et d'enrichir la compréhension du phénomène étudié (Van Campenhoudt et coll., 2017).

2.4.1 Positionnement épistémologique

Toute démarche de recherche repose sur des présupposés épistémologiques qui orientent la façon dont le chercheur appréhende la réalité et produit des connaissances. Dans le cadre de ce mémoire, la recherche s'inscrit dans un paradigme **interprétativiste**.

L'interprétativisme, comme défini par Guba et Lincoln (1994), repose sur l'idée que la réalité sociale est construite par les acteurs à travers leurs perceptions, leurs expériences et les significations qu'ils attribuent à leurs actions. Contrairement au positivisme, qui postule l'existence d'une réalité objective et mesurable indépendamment de l'observateur, l'interprétativisme considère que la réalité est multiple, subjective et contextuelle. Cette posture est cohérente avec l'objet de cette étude, qui vise à comprendre comment les travailleurs et les employeurs perçoivent et vivent les stratégies de fidélisation et non à mesurer des taux de rétention ou à établir des relations causales universelles.

Dans cette perspective, le chercheur ne se positionne pas comme un observateur externe et neutre, mais comme un acteur de la construction du sens, qui interprète les discours des participants à la lumière du contexte dans lequel ils s'expriment (Paillé et Mucchielli, 2016). Cette posture interprétative implique une vigilance constante face aux biais d'interprétation, et justifie le recours à des verbatims pour ancrer l'analyse dans les propos exacts des participants plutôt que dans des paraphrases susceptibles de déformer les sens originaux.

Par ailleurs, cette recherche adopte une posture compréhensive au sens de Weber (1965), dans la mesure où elle cherche à saisir le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et à leurs décisions. Il s'agit donc moins d'expliquer les comportements par des causes externes que de les comprendre de l'intérieur, à partir des logiques propres aux acteurs concernés. Cette orientation est directement cohérente avec le choix de l'entretien semi-directif comme méthode de collecte des données, puisque cet outil privilégie la parole des acteurs et leur capacité à construire un récit de leur expérience.

Enfin, il convient de souligner que ce positionnement épistémologique n'invalide pas la rigueur de la démarche. Comme le rappellent Lincoln et Guba (1985), la rigueur d'une recherche interprétativiste se mesure à travers des critères spécifiques : la crédibilité (cohérence interne des résultats), la transférabilité (pertinence du contexte décrit), la fiabilité (cohérence de la démarche analytique) et la conformabilité (ancrage des interprétations dans les données). Ces critères guident l'ensemble des choix méthodologiques présentés dans les sections suivantes.

2.4.2 Approche méthodologique qualitative

Dans le cadre de cette recherche, une approche qualitative a été privilégiée. L'approche qualitative vise à comprendre les phénomènes sociaux à partir du point de vue des acteurs concernés, en analysant leurs perceptions, leurs expériences et leurs représentations (Paillé et Mucchielli, 2016). Contrairement aux approches quantitatives qui reposent sur la mesure et la généralisation statistique, l'approche qualitative cherche à approfondir la compréhension d'un phénomène dans son contexte réel.

Cette approche s'avère particulièrement pertinente dans le cadre de cette étude, puisque l'objectif de la recherche est de comprendre comment les travailleurs et les employeurs du secteur agricole perçoivent et vivent les stratégies de fidélisation mises en place dans les exploitations agricoles. L'approche qualitative permet ainsi de recueillir des données riches et détaillées à partir du discours des participants et de mettre en évidence les significations qu'ils attribuent à leurs expériences professionnelles.

Comme le soulignent Paillé et Mucchielli (2016), l'analyse qualitative consiste à reformuler, expliciter et interpréter les témoignages des participants afin de faire émerger des thèmes et des catégories d'analyse. Cette démarche repose sur une interaction directe avec les participants, généralement à travers des entretiens, des observations ou l'analyse de documents.

Dans cette étude, l'approche qualitative permet donc d'explorer les dynamiques de fidélisation des travailleurs agricoles à partir des discours des travailleurs et des employeurs, en tenant compte du contexte spécifique du secteur agricole.

2.4.3 Méthode de collecte des données : entretien semi-directif

Parmi les différentes techniques de collecte de données qualitatives, l'entretien individuel semi-directif a été retenu comme méthode. Selon Kohn et Christiaens (2014), l'entretien semi-directif consiste en une conversation guidée entre le chercheur et le participant,

permettant d'explorer en profondeur les perceptions, les expériences et les opinions des répondants.

L'entretien est qualifié de semi-directif puisqu'il repose sur un guide d'entretien structuré autour de plusieurs thèmes préalablement identifiés, tout en laissant une certaine liberté aux participants pour développer leurs réponses (Van Campenhoudt et coll., 2017). Cette flexibilité permet de recueillir des informations riches et nuancées tout en assurant une cohérence entre les différents entretiens réalisés.

Dans cette recherche, les entretiens visaient à explorer plusieurs dimensions liées à la fidélisation des travailleurs agricoles, notamment les conditions de travail, les relations avec les employeurs, les opportunités de formation, la reconnaissance du travail ainsi que les motivations à rester ou à quitter une exploitation agricole.

Les entretiens ont été réalisés au mois d'avril 2026 par vidéoconférence, afin de tenir compte des contraintes géographiques et des disponibilités des participants. Cette modalité a permis d'assurer une certaine flexibilité dans l'organisation des rencontres tout en facilitant l'accès aux participants situés dans différentes exploitations agricoles. Chaque entretien a duré en moyenne entre 45 et 60 minutes. Avec l'accord des participants, les entretiens ont été enregistrés afin de faciliter leur retranscription et l'analyse des données. Les enregistrements ont ensuite été retranscrits intégralement afin de constituer un corpus de données textuelles permettant l'analyse qualitative. Les enregistrements ont ensuite été retranscrits intégralement afin de constituer un corpus de données textuelles permettant l'analyse qualitative.

2.4.4 Échantillonnage

L'échantillonnage utilisé dans cette recherche repose sur une approche qualitative non probabiliste, plus précisément un échantillonnage par critères. Ce type d'échantillonnage consiste à sélectionner des participants en fonction de caractéristiques spécifiques pertinentes pour l'étude (Patton, 2002).

La population ciblée par cette recherche comprend deux groupes principaux. Le premier groupe est constitué des exploitants agricoles ou des gestionnaires d'exploitations agricoles, qui sont responsables de la gestion des ressources humaines et des stratégies de fidélisation au sein des exploitations. Le second groupe est composé de travailleurs agricoles permanents ou saisonniers, qui sont directement concernés par les pratiques de gestion mises en place par les employeurs.

Le critère de sélection appliqué aux deux groupes de participants était d'avoir vécu plus d'une campagne agricole, soit un minimum de deux campagnes complètes au sein de l'exploitation concernée. Ce critère a été retenu afin de s'assurer que les participants, qu'ils soient travailleurs ou exploitants, disposaient d'une expérience suffisante du cycle de production agricole pour être en mesure de témoigner de manière éclairée des dynamiques de fidélisation vécues ou observées, plutôt que de rapporter une expérience trop récente ou limitée à une seule saison.

Au total, l'échantillon final est composé de quatre participants : trois travailleurs agricoles et un exploitant. Ce nombre, inférieur à l'objectif initial de dix entretiens, s'explique par plusieurs contraintes propres au terrain agricole. D'une part, les exploitations agricoles sont des milieux de travail exigeants, où les travailleurs disposent de peu de disponibilité en dehors des périodes d'activité intensive. D'autre part, la nature saisonnière des emplois et la dispersion géographique des exploitations ont rendu difficile l'accès à un plus grand nombre de participants dans les délais impartis. Ces difficultés d'accès au terrain sont d'ailleurs documentées dans la littérature comme une caractéristique structurelle de la recherche dans le secteur agricole (Castracani, 2019 ; Rye et Scott, 2018).

Il importe toutefois de souligner que, dans le cadre d'une recherche qualitative de nature exploratoire, la pertinence de l'échantillon prime sur sa taille. Comme le rappellent Patton (2002) et Paillé et Mucchielli (2016), l'objectif n'est pas d'atteindre une représentativité statistique, mais de sélectionner des participants capables de fournir des données riches, nuancées et signifiantes par rapport à l'objet d'étude. À cet égard, l'échantillon retenu présente une diversité de profils particulièrement pertinente : un travailleur issu d'une

exploitation familiale, un travailleur étranger temporaire, un travailleur local sans formation agricole initiale, et un exploitant gestionnaire. Cette diversité permet d'accéder à plusieurs logiques d'engagement et d'analyser les dynamiques de fidélisation sous différents angles, ce qui constitue précisément la valeur heuristique d'un échantillon raisonné en recherche qualitative (Savoie-Zajc, 2006).

Par ailleurs, plusieurs auteurs ont conduit des recherches qualitatives reconnues dans le domaine de la gestion des ressources humaines avec des échantillons de taille comparable. Kvale (1996) souligne que des études approfondies menées auprès de cinq à dix participants peuvent produire des résultats valides et riches dès lors que les entretiens sont conduits avec rigueur et que les données sont analysées de façon systématique.

Le recrutement des participants s'est déroulé en deux temps. Dans un premier temps, une recherche a été menée sur Internet afin d'identifier des exploitations agricoles susceptibles de correspondre aux critères de l'étude, et des invitations à participer ont été envoyées par courriel aux exploitants ainsi repérés. Cette démarche n'ayant généré aucune réponse, une seconde stratégie a été adoptée : une connaissance personnelle de la chercheuse, résidant dans une zone rurale, a proposé la participation à l'étude à des agriculteurs de sa région. Cette approche relève ainsi d'un échantillonnage de convenance combiné à un recrutement par réseau personnel, les participants ayant été approchés par l'intermédiaire d'un contact déjà établi dans le milieu.

Dans ce mémoire, les entretiens d'une durée moyenne de 45 à 60 minutes ont permis de recueillir des témoignages détaillés qui éclairent concrètement les perceptions et les expériences des acteurs du secteur agricole.

2.4.5 Analyse des données

Les données recueillies lors des entretiens ont été analysées à l'aide d'une analyse thématique. Plus précisément, l'analyse thématique a suivi les six étapes définies par Braun et Clarke (2006) : familiarisation avec les données, génération des codes initiaux, recherche

des thèmes, révision des thèmes, définition et dénomination des thèmes et rédaction du chapitre 3. Cette démarche structurée assure la cohérence et la reproductibilité de l'analyse, tout en préservant la richesse interprétative propre à l'approche qualitative.

Par ailleurs, conformément au positionnement épistémologique interprétativiste adopté dans cette recherche, l'analyse thématique a été conduite de manière à rester au plus près des propos des participants. Les thèmes identifiés ne sont donc pas imposés a priori par le cadre théorique, mais ont été construits progressivement par la chercheuse à partir d'une lecture répétée et interprétative des transcriptions, avant d'être mis en dialogue avec la littérature dans le chapitre de discussion. Les thèmes ainsi recensés sont : les motivations de fidélisations, les conditions de travail, les relations humaines, les stratégies de fidélisations et les défis de la fidélisation.

Dans un premier temps, les entretiens ont été retranscrits afin de constituer un corpus de données textuelles. Une lecture attentive de ces transcriptions a ensuite permis d'identifier les idées principales et les thèmes émergents liés à la fidélisation des travailleurs agricoles.

Dans un second temps, les extraits de discours significatifs ont été regroupés selon différentes catégories d'analyse, telles que les conditions de travail, la reconnaissance, les motivations des travailleurs, les stratégies de gestion mises en place par les employeurs et les défis rencontrés dans la rétention du personnel.

Afin d'illustrer les résultats de l'analyse, des verbatims issus des entretiens seront utilisés dans le chapitre consacré à l'analyse des résultats. L'utilisation de verbatims permet de donner la parole aux participants et de rendre compte de leurs expériences de manière authentique, tout en appuyant l'interprétation des données par des exemples concrets.

2.4.6 Considération éthique de la recherche

Un enjeu majeur d'éthique de la recherche, comme le souligne Lambert-Chan (2012), est de protéger les participants à un projet de recherche, ce qui implique le consentement éclairé des individus impliqués. Dans le cadre de cette étude, le consentement des participants a été

obtenu de manière verbale, au début de chaque entretien. Avant de commencer l'entretien, les participants ont été informés des objectifs de la recherche, des méthodes de collecte des données, des implications de leur participation et un formulaire d'information et de consentement ont été mis en place. Cela leur a permis de prendre une décision éclairée quant à leur participation. Les participants ont clairement été informés que leur participation était entièrement volontaire et qu'ils pouvaient décider de quitter l'entretien à tout moment, sans aucune conséquence, s'ils ne souhaitaient plus continuer. Cette possibilité de retrait à tout moment garantit le respect des droits des participants et leur liberté de choisir.

En outre, une attention particulière a été portée à la confidentialité et à l'anonymat des données collectées. Aucune information personnelle identifiable n'a été partagée, et les réponses des participants sont traitées de manière strictement confidentielle. Le respect des droits des participants à tout moment de l'entretien, y compris la possibilité de poser des questions ou de demander des éclaircissements, est également assuré, contribuant ainsi à maintenir l'intégrité éthique de la recherche. Cette étude a obtenu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), sous le certificat d'éthique n°2025-736.

2.4.7 Limites méthodologiques

Comme toute recherche scientifique, cette étude présente certaines limites méthodologiques qu'il convient de reconnaître explicitement afin d'en apprécier la portée.

La principale limite concerne la taille restreinte de l'échantillon, composé de quatre participants. Cette contrainte est directement liée aux difficultés d'accès au terrain agricole : la forte saisonnalité des activités, la charge de travail intense des travailleurs et les contraintes de disponibilité ont limité les possibilités de recrutement dans les délais impartis. Des démarches de recrutement ont été entreprises auprès d'un plus grand nombre d'exploitations, sans succès dans le contexte de réalisation de ce mémoire. Cette réalité du terrain est d'ailleurs cohérente avec les difficultés documentées dans la littérature concernant la recherche empirique en milieu agricole (Castracani, 2019).

Cette limite a une incidence directe sur la portée des résultats : les données recueillies ne permettent pas d'atteindre une saturation théorique complète, et les résultats ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des exploitations agricoles québécoises. De plus, la présence d'un seul employeur dans l'échantillon ne permet pas de rendre pleinement compte de la diversité des pratiques patronales en matière de fidélisation.

Cela dit, ces limites n'invalident pas la contribution de la recherche. Dans une visée exploratoire et compréhensive, l'objectif n'est pas la généralisation, mais la production de connaissances contextualisées et ancrées dans les réalités vécues (Paillé et Mucchielli, 2016; Patton, 2002). Les quatre entretiens réalisés ont permis de dégager des thèmes récurrents et des logiques d'action distinctes qui éclairent les dynamiques de fidélisation dans le secteur agricole. À ce titre, les résultats constituent des pistes de compréhension et de réflexion valides, ouvrant la voie à des recherches ultérieures avec des échantillons plus larges.

Enfin, le recours exclusif aux entretiens comme méthode de collecte des données constitue une limite de cette recherche. En effet, les données recueillies reposent sur les perceptions et les déclarations des participants, lesquelles peuvent être influencées par des biais, notamment celui de la désirabilité sociale (Paillé et Mucchielli, 2021). Par ailleurs, le recours à une triangulation des données, par exemple en combinant les entretiens avec des observations directes ou l'analyse de documents organisationnels, aurait permis de renforcer la crédibilité et la rigueur des résultats en confrontant différentes sources d'information (Denzin, 1978). Toutefois, cette démarche n'a pas pu être mise en œuvre dans le cadre de ce mémoire en raison des contraintes de temps et de ressources.

CHAPITRE 3
ANALYSE DES RÉSULTATS

3.1 PROFIL DES PARTICIPANTS ET CONTEXTE DES ENTRETIENS

3.1.1 Présentation des participants à l'étude

Dans une perspective qualitative visant à comprendre en profondeur les dynamiques de fidélisation dans le secteur agricole, cette recherche s'appuie sur un échantillon par critère composé de quatre participants. Conformément aux principes de la recherche qualitative, le choix de cet échantillon ne répond pas à une logique de représentativité statistique, mais plutôt à une volonté de diversité des profils et de richesse des expériences, permettant d'accéder à une compréhension fine des logiques d'engagement et de fidélisation.

L'échantillon se compose de trois travailleurs agricoles et d'un exploitant, ce qui permet d'articuler une double lecture du phénomène étudié : celle des employés et celle de l'employeur. Cette approche croisée constitue un apport important, dans la mesure où elle permet de dépasser une vision unilatérale de la fidélisation et de mettre en lumière les interactions entre pratiques organisationnelles et expériences vécues.

L'analyse des profils met en évidence trois figures typiques de la main-d'œuvre agricole, qui structurent les dynamiques de fidélisation observées.

Premièrement, le travailleur issu d'une exploitation familiale, âgé de trente ans, célibataire et sans enfants, pratique l'agriculture depuis son enfance, il a dix années d'expérience au poste et il incarne une logique de fidélisation identitaire. Son engagement s'inscrit dans une continuité intergénérationnelle, où le travail agricole est à la fois un héritage et un mode de vie. Dans ce cas, la fidélisation ne repose pas sur des incitations organisationnelles

formalisées, mais sur un attachement intrinsèque au métier, fortement ancré dans l'identité personnelle et culturelle. Cette configuration illustre une forme d'engagement affectif, où le maintien dans l'activité est indépendant des conditions de travail objectives.

Deuxièmement, le travailleur étranger temporaire, âgé de trente-huit ans, marié sans enfants, a fait une formation en agriculture dans son pays de provenance, il a 3 années d'expérience à son poste actuel. Il met en évidence une logique de rétention et non de fidélisation. Son engagement est fortement structuré par des facteurs externes, notamment le cadre contractuel du permis de travail fermé, qui limite sa mobilité professionnelle. Toutefois, cette contrainte s'articule avec des motivations stratégiques, telles que l'acquisition de compétences, l'amélioration des conditions économiques et l'accès à de nouvelles opportunités. La fidélisation repose ici sur un équilibre entre contraintes structurelles et bénéfices perçus.

Troisièmement, le travailleur local, âgé de quarante-un ans, marié avec un enfant sans formation agricole initiale, il a deux ans d'expérience de travail à ce poste et il illustre une logique de fidélisation progressive. Son entrée dans le secteur s'effectue de manière opportuniste, sans vocation initiale, mais son engagement évolue au fil de l'expérience de travail. Dans ce cas, la fidélisation se construit dans le temps, à travers l'apprentissage, la socialisation professionnelle et la qualité des relations de travail.

Enfin, l'exploitant agricole, âgé de cinquante-deux ans, marié avec les enfants, il a 6 ans d'expérience à ce poste et il apporte une perspective organisationnelle essentielle. En tant que responsable de la gestion de l'exploitation, il joue un rôle central dans la mise en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines, bien que celles-ci soient largement informelles. Son témoignage permet de contextualiser les stratégies de fidélisation et de mettre en évidence les contraintes structurelles du secteur, notamment en matière de recrutement et de rétention.

Ainsi, la diversité des profils étudiés permet de dégager une typologie analytique des formes de fidélisation dans le secteur agricole, articulée autour de trois logiques principales :

identitaire, instrumentale et progressive. Cette catégorisation constitue un cadre interprétatif structurant pour l'analyse des résultats présentée dans les sections suivantes.

3.1.2 Caractéristiques des exploitations agricoles étudiées

Deux exploitations agricoles ont été étudiées dans le cadre de cette recherche. Elles sont principalement orientées vers la production maraîchère, incluant des cultures variées telles que les fraises, les concombres, les tomates et le maïs. La première est une exploitation familiale décrite par le travailleur issu de la famille, est une petite exploitation, avec un effectif de trois employés qui sont les frères cadets et un exploitant qui est le frère ainé. La deuxième exploitation décrite par l'employeur et les deux employés interrogés peut être qualifiée de taille moyenne, avec un effectif d'environ huit employés. L'organisation du travail au sein de ces exploitations est fortement influencée par la saisonnalité des activités agricoles. En effet, les périodes de production connaissent des variations importantes au cours de l'année :

- Le printemps et l'été correspondent à des périodes de forte intensité de travail, marquées par les activités de plantation, d'entretien et de récolte ;
- L'automne représente une période de transition, avec une activité encore soutenue, mais en diminution ;
- L'hiver, quant à lui, constitue une période plus calme, caractérisée par une réduction significative des activités et des besoins en main-d'œuvre.

Cette variabilité saisonnière a des implications importantes pour la gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne :

- La planification des effectifs
- Le recours à une main-d'œuvre saisonnière
- La gestion des périodes creuses

Par ailleurs, les exploitations étudiées se caractérisent par une gestion relativement centralisée, où l'exploitant assume à la fois les fonctions de production et de gestion du personnel. Cette configuration organisationnelle limite souvent la formalisation des pratiques

de gestion des ressources humaines, qui reposent davantage sur des approches informelles et adaptatives.

3.2 FACTEURS INFLUENÇANT LA FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS DANS LE SECTEUR AGRICOLE

L'analyse des entretiens met en évidence que la fidélisation des employés dans le secteur agricole repose sur une combinaison de facteurs interdépendants, relevant à la fois des dimensions individuelles, organisationnelles et contextuelles. L'exploitation des données permet de structurer ces facteurs autour de trois axes analytiques majeurs : les logiques motivationnelles des travailleurs, les conditions de travail et la satisfaction professionnelle, ainsi que la reconnaissance et le climat de travail. Ces dimensions ne fonctionnent pas de manière isolée, mais s'articulent pour façonner les trajectoires d'engagement et de fidélisation des individus.

3.2.1 Logiques motivationnelles des travailleurs : entre engagement identitaire, instrumental et évolutif

L'analyse des discours met en évidence l'existence de trois logiques motivationnelles distinctes, qui structurent les formes d'engagement observées et influencent directement la fidélisation des travailleurs.

La première relève d'une logique identitaire, particulièrement marquée chez le travailleur issu d'un milieu agricole familial. Pour ce dernier, le travail agricole s'inscrit dans une continuité biographique et culturelle. Comme l'exprime T1 (travailleuse issue d'une exploitation familiale) : « J'aime l'agriculture, je suis née avec, ça fait partie de moi. » Ce type de discours traduit un attachement profond au métier, où l'activité professionnelle dépasse la simple dimension économique pour devenir une composante centrale de l'identité. Dans cette configuration, la fidélisation apparaît relativement stable et peu dépendante des conditions de travail ou des incitations organisationnelles. Elle repose avant tout sur une adhésion intrinsèque au sens du travail.

À l'opposé, une logique instrumentale se manifeste chez T2, travailleur recruté à l'international avec un permis de travail fermé. Son engagement est fortement structuré par des considérations pragmatiques, comme il l'exprime clairement : « Je suis logé ici, donc je n'ai pas à me chercher un logement ailleurs… ça me fait beaucoup plus d'économies. » Dans ce cas, la fidélisation repose sur un calcul coût-bénéfice, où le logement fourni, les produits alimentaires récupérés et les économies réalisées constituent les principaux facteurs de maintien. Le cadre du permis de travail fermé joue également un rôle structurant, en limitant les possibilités de mobilité professionnelle.

Enfin, une troisième dynamique correspond à une logique évolutive, observée chez T3, travailleur local sans formation initiale en agriculture. Son entrée dans le secteur est opportuniste, mais son engagement se construit progressivement. Comme il le résume : « Je me suis formée sur le tas… je me suis fait former par mes employeurs ici sur le terrain. » Cette fidélisation progressive repose sur l'apprentissage par la pratique, la qualité des relations avec l'employeur et le sentiment de ne pas avoir de raison de partir : « Je n'ai pas encore véritablement de raison de partir, donc je suis là, j'aime mon job, j'aime ce que je fais. »

Ainsi, l'analyse met en évidence que la fidélisation ne peut être appréhendée de manière homogène. Elle dépend des trajectoires individuelles et des significations attribuées au travail, ce qui implique la nécessité de stratégies différenciées de gestion des ressources humaines.

3.2.2 Conditions de travail et satisfaction professionnelle : un équilibre entre contraintes et bénéfices

Les conditions de travail apparaissent comme un facteur central dans les décisions de maintien ou de départ des travailleurs. Toutefois, leur influence ne peut être comprise de manière unidimensionnelle, dans la mesure où elles s'inscrivent dans une tension constante entre contraintes et bénéfices.

D’une part, les participants soulignent la variabilité des horaires comme principale contrainte. Comme le décrit T3 : « C’est vraiment en fonction des tâches, des activités… mon horaire n’est pas stable. » Cette instabilité est confirmée par G1 (l’exploitant), qui reconnaît que les horaires de travail sont instables : « Il y a des périodes où on travaille énormément et d'autres où il y a beaucoup moins d'heures. » Ces perceptions convergent pour illustrer une réalité du secteur que les travailleurs doivent intégrer et accepter pour s’y maintenir.

D’autre part, les conditions de travail sont associées à des avantages compensatoires concrets. T2 les identifie explicitement : « Je suis logée ici, donc je n’ai pas à me chercher un logement ailleurs… ça me fait beaucoup plus d’économies. » T2 mentionne également l’accès aux produits alimentaires de l’exploitation comme un avantage supplémentaire : « On a la possibilité de les prendre, les ramener chez nous. » Ces éléments participent à une amélioration globale de la qualité de vie qui compense en partie la pénibilité du travail.

Ainsi, la satisfaction professionnelle repose sur un arbitrage entre les exigences du travail et les bénéfices perçus. Cette tension explique en partie pourquoi certains travailleurs acceptent des conditions exigeantes tout en maintenant un niveau d’engagement élevé.

Ces résultats montrent que les conditions de travail doivent être analysées non pas uniquement de manière objective, mais à travers la perception subjective des travailleurs, en lien avec leurs attentes et leurs références.

3.2.3 Reconnaissance et climat de travail : vers une fidélisation socioaffective

Les participants décrivent des relations marquées par une proximité sociale forte. T2 exprime ce sentiment avec spontanéité : « C’est déjà comme une famille, donc il y a comme des liens de famille qui se sont un peu créés. Je me sens déjà un peu attachée à l’exploitation. » Cette dimension est également présente chez T3, qui souligne le rôle des retours positifs de son employeur : « À chaque fois qu’il me donne de bons coups quand je fais bien le travail, je me sens valorisé. » Ces témoignages illustrent que la reconnaissance, même informelle et verbale, constitue un déterminant majeur de l’engagement. Ils rejoignent la notion de soutien

organisationnel perçu développée par Eisenberger et coll. (1986), selon laquelle la perception d'être valorisé par son organisation renforce l'engagement affectif.

Par ailleurs, la reconnaissance du travail accompli joue un rôle central. Les encouragements, les retours positifs et la valorisation des efforts renforcent la motivation des travailleurs. À l'inverse, l'absence de reconnaissance peut fragiliser l'engagement, même en présence de conditions matérielles satisfaisantes.

Toutefois, ces pratiques restent largement informelles et non structurées, reposant principalement sur les compétences relationnelles de l'employeur. Cette absence de formalisation constitue une limite, dans la mesure où elle rend les dynamiques de fidélisation dépendantes de facteurs individuels plutôt que de politiques organisationnelles pérennes.

L'analyse des facteurs influençant la fidélisation met en évidence une réalité complexe, caractérisée par l'interaction de logiques multiples. La fidélisation des travailleurs agricoles ne peut être réduite à une simple question de conditions de travail ou de rémunération. Elle s'inscrit dans un système de relations et de significations, où les dimensions identitaires, économiques et relationnelles s'entrecroisent.

Ces résultats suggèrent que les stratégies de fidélisation doivent être adaptées aux profils des travailleurs et aux spécificités du contexte agricole. Ils mettent également en lumière la nécessité de dépasser une approche strictement instrumentale de la gestion des ressources humaines, au profit d'une compréhension plus globale et intégrée de l'engagement au travail.

3.3 INFLUENCE DE LA SAISONNALITÉ SUR L'ENGAGEMENT ET LA RÉTENTION DES TRAVAILLEURS

L'analyse des entretiens met en évidence que la saisonnalité constitue un facteur structurant central du travail agricole, influençant à la fois les conditions d'emploi, les trajectoires professionnelles et les dynamiques de fidélisation. Toutefois, loin de se réduire à une contrainte uniforme, la saisonnalité apparaît comme une réalité ambivalente, dont les effets varient selon les profils des travailleurs et leurs logiques d'engagement.

3.3.1 Perception de la saisonnalité

Les discours des participants révèlent une perception contrastée de la saisonnalité, oscillant entre contrainte organisationnelle et ressource individuelle.

Pour certains travailleurs, notamment ceux ayant une expérience prolongée dans le secteur, la saisonnalité est intégrée comme une composante normale du métier. Elle est perçue comme une réalité structurelle à laquelle il convient de s'adapter, sans qu'elle remette en question leur engagement. Cette posture traduit une forme d'acceptation, voire de normalisation des cycles de travail. Pour T1, dont l'engagement repose sur une logique identitaire, la saisonnalité n'est pas perçue comme un obstacle : « Il n'y a pas d'effet sur la saisonnalité parce qu'on travaille à notre rythme. On s'adapte en fonction de la culture. » En revanche, T3 met en évidence la contrainte estivale : « À l'été, je n'ai pas comme la possibilité de faire des petits voyages… il y a full [sic] de travail, c'est beaucoup plus compliqué. »

Cependant, la même saisonnalité est perçue positivement sous un autre angle. T3 décrit l'hiver ainsi : « À l'hiver, je peux me reposer et bénéficier du chômage… ça fait un peu comme des bonnes vacances pour moi. »

Cette ambivalence montre que la saisonnalité peut être vécue à la fois comme une contrainte et comme une ressource, selon le profil du travailleur et les mécanismes institutionnels disponibles.

3.3.2 Effets de la saisonnalité sur la stabilité de l'emploi

Au-delà des perceptions individuelles, la saisonnalité a des effets concrets sur la stabilité de l'emploi. Elle engendre une variabilité importante des heures de travail et des besoins en main-d'œuvre, ce qui se traduit par une forme d'instabilité structurelle.

Durant les périodes de faible activité, notamment en hiver, les exploitations agricoles réduisent les heures de travail, voire suspendent temporairement certaines activités. Cette

situation peut générer un sentiment d'insécurité chez certains travailleurs, en particulier ceux dont les revenus dépendent principalement de leur emploi agricole.

Toutefois, cette instabilité est partiellement régulée par des mécanismes institutionnels, tels que l'accès à l'assurance chômage. Pour certains participants, ces dispositifs permettent de transformer une contrainte en opportunité, en assurant une continuité de revenus tout en offrant des périodes de repos. Comme l'exprime T3 (travailleur local) : « À l'hiver, je peux me reposer et bénéficier du chômage… ça fait un peu comme des bonnes vacances pour moi. » G1 confirme cette dynamique du côté de l'employeur : « Il y en a qui connaissent déjà la situation et quand ce sont des périodes où il n'y a pas assez de travail, qui vient juste me voir et demande le chômage, ce qui fait que ça me permet de réguler facilement les heures de travail. » Ce témoignage révèle que l'assurance chômage fonctionne comme un mécanisme de régulation partagé, qui sert à la fois les intérêts des travailleurs et ceux de l'exploitant.

Cette situation met en évidence un paradoxe central : la saisonnalité introduit une instabilité objective de l'emploi, mais peut néanmoins être vécue comme un équilibre acceptable, voire souhaitable, selon les conditions d'accompagnement et les attentes des travailleurs.

Du point de vue des employeurs, cette variabilité impose une gestion dynamique des ressources humaines. Les besoins en main-d'œuvre fluctuent fortement, nécessitant des ajustements réguliers des effectifs et un recours fréquent à la main-d'œuvre saisonnière. Cette situation complique la rétention, dans la mesure où elle limite la possibilité d'offrir des emplois continus et stables.

3.3.3 Stratégies adoptées par les exploitations pour gérer la saisonnalité

Face aux contraintes imposées par la saisonnalité, les exploitations agricoles développent des stratégies principalement adaptatives, visant à maintenir un certain niveau d'engagement et de fidélisation des travailleurs.

L'une des principales stratégies consiste à s'appuyer sur les dispositifs institutionnels, notamment l'assurance chômage, afin de gérer les périodes de faible activité. Cette approche

permet de maintenir un lien entre les travailleurs et l'exploitation, malgré la réduction des heures de travail.

Par ailleurs, les employeurs adoptent des pratiques de flexibilité organisationnelle, en ajustant les horaires, en répartissant les tâches de manière variable et en accordant une certaine souplesse dans la gestion des congés. Cette flexibilité vise à s'adapter aux contraintes du secteur tout en répondant aux attentes des travailleurs. L'employeur interrogé explique notamment : « les horaires sont flexibles ». Il ajoute également : « je me plie un peu en deux pour pouvoir retenir ces gens-là », ce qui illustre sa volonté d'adapter l'organisation du travail aux besoins de ses employés.

Certaines exploitations cherchent également à compenser les effets de la saisonnalité par des avantages informels, tels que l'accès à des produits agricoles ou la création d'un environnement de travail favorable. L'employeur mentionne ainsi que les travailleurs « peuvent rentrer avec des produits ». De leur côté, les employés soulignent l'importance de ces avantages. L'un d'eux indique : « je suis logée… ça me permet de faire des économies », tandis qu'un autre met en avant la qualité des relations avec son employeur en affirmant : « mes employeurs me traitent bien ».

Toutefois, ces stratégies présentent des limites. Elles restent majoritairement informelles et dépendent fortement des capacités individuelles des employeurs. Cette réalité est d'ailleurs reconnue par l'exploitant lui-même lorsqu'il affirme : « je ne sais pas s'il y a vraiment des avantages », ce qui témoigne de l'absence de politiques de fidélisation clairement formalisées.

De plus, le recours au recrutement saisonnier, bien qu'indispensable en période de forte activité, peut accentuer le roulement du personnel et fragiliser les dynamiques de fidélisation à long terme. L'employeur explique à ce sujet qu'il est « obligé de faire beaucoup de recrutement pour l'été », illustrant les difficultés à maintenir une main-d'œuvre stable tout au long de l'année.

L'analyse de la saisonnalité met en évidence une réalité complexe et ambivalente, qui structure profondément les dynamiques de fidélisation dans le secteur agricole. Les

perceptions des travailleurs montrent d'ailleurs cette diversité. Alors qu'un participant estime que « je ne pense pas qu'il y a un impact », un autre considère que les périodes creuses représentent « comme des vacances… je peux me reposer ». Ces témoignages illustrent que la saisonnalité n'est pas vécue de manière uniforme.

Ces résultats révèlent que la fidélisation dans un contexte saisonnier ne peut être envisagée selon les modèles traditionnels de stabilité de l'emploi. Elle repose plutôt sur la capacité d'adaptation des travailleurs et des employeurs, ainsi que sur la mise en place de mécanismes compensatoires. À cet égard, l'employeur précise que les employés « demandent le chômage… ça me permet de réguler », tandis qu'un travailleur explique que cette période lui permet de bénéficier du chômage et de récupérer avant la saison suivante.

Ainsi, la saisonnalité ne doit pas être perçue uniquement comme un obstacle à la fidélisation, mais comme un facteur structurant nécessitant des stratégies spécifiques et adaptées aux réalités du secteur agricole.

3.4 RÔLE DE LA FORMATION ET DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DANS LA FIDÉLISATION

L’analyse des entretiens met en évidence que la formation et le développement professionnel occupent une place ambivalente dans les dynamiques de fidélisation observées dans le secteur agricole. Bien que reconnus comme des leviers potentiels d’engagement, ils apparaissent, dans les exploitations étudiées, comme des dispositifs peu formalisés et inégalement mobilisés. Cette situation révèle un décalage entre leur importance théorique en gestion des ressources humaines et leur mise en œuvre concrète dans le contexte agricole.

3.4.1 Une logique dominante d’apprentissage informel

Les données recueillies montrent que, chez les participants rencontrés, l'acquisition des compétences repose principalement sur des formes d'apprentissage informel, directement intégrées aux activités quotidiennes. Les travailleurs décrivent un processus de formation centré sur l'expérience pratique et la transmission directe des savoirs.

Ainsi, T3 explique : « Je me suis formé sur le tas… je me suis fait former par mes employeurs ici sur le terrain. » De son côté, T1 évoque une expérience similaire au sein de l'exploitation familiale : « Je me suis beaucoup plus formée sur le terrain. Avec les pratiques que mon père a eu à me montrer et mes frères, mes oncles. »

Ces deux témoignages, issus de contextes professionnels différents, font ressortir la place importante de l'apprentissage informel dans les expériences rapportées par les participants. Ils suggèrent que, pour les personnes interrogées, le développement des compétences s'effectue principalement par l'observation, la pratique quotidienne et la transmission des savoir-faire par des collègues ou des membres de la famille.

Cette logique d'apprentissage semble s'inscrire, dans les exploitations étudiées, dans une organisation du travail où les pratiques de gestion des ressources humaines sont peu formalisées. Dans ce contexte, la formation est davantage intégrée aux activités quotidiennes qu'organisée sous la forme de dispositifs structurés. Elle repose principalement sur l'observation, l'imitation et l'expérimentation.

3.4.2 Des attentes différenciées selon les profils de travailleurs

L’analyse met en évidence que l’importance accordée à la formation varie significativement selon les profils des travailleurs et leurs logiques d’engagement.

Chez les travailleurs inscrits dans une logique identitaire, la formation apparaît comme un facteur secondaire. Leur fidélisation repose avant tout sur leur attachement au métier et à l’activité agricole, ce qui réduit l’influence des opportunités de développement formel.

En revanche, pour les travailleurs engagés dans une logique instrumentale ou évolutive, la formation constitue un levier potentiel d’engagement. Elle est perçue comme une opportunité d’acquisition de compétences, voire comme un moyen de progression professionnelle. Pour T2, la formation est clairement identifiée comme un levier potentiel de fidélisation, articulé à un projet professionnel personnel : « En augmentant les formations, ça peut comme m’encourager à rester pour un bon moment avant de pouvoir avoir assez de revenus pour

pouvoir entreprendre. » Cette citation révèle que l'attente de formation n'est pas désintéressée : elle s'inscrit dans une stratégie d'accumulation de compétences en vue d'une autonomie future. En revanche, pour T1, dont l'engagement est identitaire, la formation ne constitue pas un facteur déterminant : « C'est vraiment par amour du métier. » Ces résultats montrent que la formation ne peut être envisagée de manière uniforme. Son rôle dans la fidélisation dépend étroitement des trajectoires individuelles et des objectifs professionnels des travailleurs.

3.4.3 Contribution indirecte et sous-exploitée à la fidélisation

Malgré son potentiel, la formation apparaît comme un levier encore sous-exploité dans les exploitations agricoles étudiées. Elle ne constitue pas, dans les faits, un facteur déterminant de fidélisation, contrairement à d'autres dimensions telles que les conditions de travail ou les relations interpersonnelles.

Cependant, son influence ne doit pas être sous-estimée. La formation contribue indirectement à la fidélisation en renforçant le sentiment de compétence, d'autonomie et d'utilité des travailleurs. Elle peut également favoriser une meilleure appropriation des tâches et une plus grande confiance dans l'exercice du travail.

Le caractère limité et ponctuel des formations apparaît dans les témoignages recueillis. Ainsi, T2 indique que les occasions de formation sont peu nombreuses en précisant qu'il bénéficie de « une ou deux formations par année ». De son côté, T3 explique que son apprentissage repose principalement sur la formation en situation de travail : « Je me suis formé sur le tas… je me suis fait former par mes employeurs ici sur le terrain. ».

Ces témoignages suggèrent que, dans les exploitations étudiées, les formations sont essentiellement ponctuelles et que le développement des compétences repose davantage sur l'expérience quotidienne que sur des dispositifs de formation structurés. Dans ce contexte, la formation semble davantage répondre à des besoins immédiats liés au travail qu'à une logique de développement professionnel à long terme.

Par ailleurs, certains participants ont exprimé le souhait de voir les possibilités de formation renforcées. T3 propose notamment « plus de formations » parmi les pistes susceptibles d'améliorer les conditions de travail et la fidélisation. À partir de ces données, il est possible de suggérer qu'un développement plus structuré des opportunités de formation pourrait constituer un levier de fidélisation. Cette interprétation demeure toutefois exploratoire et mériterait d'être approfondie dans des recherches portant sur un plus grand nombre d'exploitations agricoles. Ces résultats révèlent que la formation, dans ce contexte, ne constitue pas un levier autonome de fidélisation. Son efficacité dépend de son articulation avec d'autres dimensions, notamment les logiques d'engagement des travailleurs, les conditions de travail et les dynamiques relationnelles.

Dès lors, le développement de dispositifs de formation plus formalisés et adaptés aux réalités du secteur agricole apparaît comme une piste d'amélioration pertinente, susceptible de contribuer à une fidélisation plus durable des travailleurs.

3.5 DÉFIS RENCONTRÉS PAR LES EXPLOITATIONS AGRICOLES EN MATIÈRE DE FIDÉLISATION DU PERSONNEL

L'analyse des entretiens met en évidence que la fidélisation des travailleurs agricoles s'inscrit dans un ensemble de contraintes structurelles et organisationnelles qui dépassent largement le cadre des pratiques individuelles des employeurs. Les défis identifiés ne relèvent pas uniquement de la gestion interne des exploitations, mais sont également liés aux caractéristiques propres au secteur agricole, notamment la saisonnalité, la pénibilité du travail et les transformations du marché du travail.

3.5.1 Des difficultés persistantes de recrutement et de stabilisation de la main-d'œuvre

L'un des principaux défis mis en évidence concerne la difficulté à recruter et à stabiliser une main-d'œuvre durable. G1 identifie précisément les profils posant des problèmes : « Ma grosse difficulté, c'est vraiment avec ces tranches d'âge là, des petits jeunes de 14 à 25 ans qui sont encore très instables. À chaque fois, il y a roulement du personnel. » Il précise

également le mécanisme en jeu : « Il y a des petits jeunes qui travaillent avec nous, mais après, à un moment, ils veulent partir dans les grandes villes. » Ces propos illustrent que la difficulté ne réside pas uniquement dans l'attraction initiale, mais dans l'inadéquation entre les aspirations des jeunes travailleurs et les caractéristiques du travail agricole en région.

Cette instabilité de la main-d'œuvre engendre des coûts organisationnels importants, notamment en termes de recrutement, de formation et d'adaptation des nouveaux employés. Elle fragilise également la continuité des activités et limite l'accumulation de compétences au sein des exploitations.

3.5.2 Des contraintes structurelles limitant les stratégies de fidélisation

Au-delà des difficultés de recrutement, les exploitations agricoles étudiées sont confrontées à plusieurs contraintes qui limitent leur capacité à mettre en place des stratégies de fidélisation plus structurées.

La saisonnalité du travail apparaît comme l'une des principales contraintes organisationnelles. L'employeur explique que les besoins en main-d'œuvre fluctuent fortement au cours de l'année, ce qui l'oblige à adapter continuellement la gestion de ses effectifs. Il indique notamment qu'il est « obligé de faire beaucoup de recrutement juste uniquement pour l'été » et qu'en hiver, la diminution des heures de travail le conduit à réduire temporairement ses effectifs. Cette variabilité complique la stabilisation des emplois et limite la possibilité d'offrir une continuité de travail tout au long de l'année.

Les travailleurs reconnaissent également cette réalité, bien qu'ils la perçoivent différemment. Par exemple, T2 souligne qu'en hiver « il y a moins de travail », mais considère que cette période lui permet de bénéficier de l'assurance chômage et de récupérer avant la reprise de la saison. Ces témoignages montrent que la saisonnalité influence l'organisation du travail, tout en étant vécue de manière variable selon les situations individuelles.

Les données mettent également en évidence le recours à des pratiques informelles pour compenser certaines contraintes du secteur. L'employeur mentionne notamment « les horaires sont flexibles » ainsi que « la possibilité de rentrer avec des produits » provenant de l'exploitation. Il précise également : « je me plie un peu en deux pour pouvoir retenir ces gens-là », illustrant les ajustements qu'il réalise afin de répondre aux besoins des employés.

Ces pratiques sont reconnues par les travailleurs. T2 explique que le logement fourni ainsi que l'accès à certains produits alimentaires représentent des avantages importants, puisqu'ils lui permettent de réaliser des économies. Les données montrent ainsi que les exploitations étudiées privilégient des avantages non monétaires et une certaine flexibilité plutôt que des dispositifs formalisés de fidélisation.

Enfin, les entretiens suggèrent que l'organisation des exploitations repose largement sur une gestion centralisée. L'employeur précise qu'il est « le seul gestionnaire » et qu'il assume lui-même « la distribution des horaires de travail », « le recrutement des employés » ainsi que « la gestion du personnel ». Cette concentration des responsabilités laisse peu de temps au développement de pratiques plus élaborées de gestion des ressources humaines. Les résultats suggèrent donc que, dans les exploitations étudiées, les contraintes organisationnelles et les ressources limitées conduisent les employeurs à privilégier une gestion pragmatique et adaptative plutôt que la mise en œuvre de politiques de fidélisation formalisées.

3.5.3 Une tension entre exigences du travail agricole et attentes des travailleurs

L'analyse met en évidence une tension centrale entre les exigences du travail agricole et les attentes des travailleurs, qui constitue un défi majeur pour la fidélisation.

D'une part, le travail agricole est caractérisé par une forte intensité physique, une dépendance aux conditions climatiques et une organisation du temps variable. Ces éléments peuvent générer une forme d'usure professionnelle, notamment sur le long terme.

T3 exprime directement cette tension entre engagement présent et projection à long terme : « C'est quelque chose de pénible… j'ai peut-être encore trois ans ou cinq ans maximum dans

le travail agricole. C'est un travail un peu pénible pour le corps, donc avec l'âge et les maladies liées à l'âge, je risque d'arrêter bientôt. »

Ce témoignage illustre les limites structurelles de la fidélisation dans ce secteur : même un travailleur satisfait et bien traité anticipe un départ en raison de la pénibilité physique. G1 confirme cette réalité du côté employeur : « Je me plie un peu en deux pour pouvoir étendre ces gens-là », révélant les efforts déployés pour retenir des travailleurs dont l'engagement reste fragile.

3.5.4 Des stratégies adaptatives, mais limitées

Les résultats montrent que les pratiques de gestion des ressources humaines dans les exploitations étudiées sont peu formalisées.

G1 reconnaît lui-même l'imprécision de ses pratiques : « Je ne sais pas s'il y a vraiment des avantages dans mes pratiques. » Cette formulation révèle une absence de réflexivité sur les pratiques de gestion, caractéristique des petites exploitations où la GRH est intuitive. G1 envisage des améliorations, mais ne les a pas encore formalisées : « Des primes, c'est vrai que j'envisageais des primes chaque mois, l'employé du mois… mais ce n'est pas encore mis en place. » L'écart entre l'intention et la mise en œuvre illustre les limites des stratégies adaptatives dans ce contexte.

3.5.5 Dépendance à des facteurs externes et institutionnels

Les résultats montrent que la fidélisation des travailleurs dans les exploitations agricoles étudiées ne dépend pas uniquement des pratiques mises en œuvre par les employeurs. Elle est également influencée par des facteurs externes et institutionnels qui échappent, en partie, au contrôle des exploitations.

L'un des principaux facteurs mis en évidence dans les entretiens est la saisonnalité de l'activité agricole, qui influence directement l'organisation du travail et la continuité de l'emploi. L'employeur explique qu'il est « obligé de faire beaucoup de recrutement pour l'été

», illustrant ainsi les fluctuations importantes des besoins en main-d'œuvre au cours de l'année. Cette réalité impose aux exploitations une adaptation constante de leurs effectifs et limite leur capacité à offrir un emploi continu.

Les entretiens montrent également que les dispositifs institutionnels jouent un rôle important dans la gestion de cette saisonnalité. L'employeur indique notamment que les travailleurs « demandent le chômage… ça me permet de réguler ». Ce témoignage montre que le recours à l'assurance chômage constitue un mécanisme permettant de maintenir un lien entre les travailleurs et l'exploitation durant les périodes de faible activité.

Cette perception est également partagée par certains travailleurs. T3 explique que la période hivernale représente une occasion de récupérer tout en bénéficiant de l'assurance chômage, ce qui lui permet d'envisager un retour au travail lors de la saison suivante. Dans ce contexte, l'assurance chômage apparaît non seulement comme un soutien financier, mais également comme un facteur favorisant une certaine continuité de la relation d'emploi malgré l'interruption saisonnière des activités.

Les données mettent également en évidence l'influence du statut migratoire sur la fidélisation. Le travailleur étranger temporaire explique avoir été « recruté à l'international » dans le cadre d'un permis de travail lié à son employeur. Cette situation limite sa mobilité professionnelle et influence son maintien dans l'exploitation. Dans ce cas, la fidélisation est également façonnée par un cadre réglementaire qui dépasse les seules pratiques de gestion de l'employeur.

Ainsi, les résultats suggèrent que les stratégies de fidélisation mises en œuvre dans les exploitations agricoles étudiées s'inscrivent dans un environnement plus large, marqué par des contraintes économiques, organisationnelles et institutionnelles. La fidélisation des travailleurs apparaît donc comme le résultat d'une interaction entre les pratiques développées par les employeurs et des facteurs externes tels que la saisonnalité, les mécanismes d'assurance chômage et le cadre réglementaire applicable aux travailleurs étrangers temporaires.

3.6 PISTES D'AMÉLIORATION POUR RENFORCER LA FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS AGRICOLES

L'analyse des entretiens permet d'identifier plusieurs pistes d'amélioration susceptibles de renforcer la fidélisation des travailleurs dans le secteur agricole. Ces propositions s'inscrivent dans une logique d'articulation entre les résultats empiriques et les réalités structurelles du secteur, et visent à répondre aux principales tensions mises en évidence dans les sections précédentes.

3.6.1 Des attentes en matière de formation et de développement des compétences

Plusieurs participants soulignent l'importance de développer davantage les opportunités de formation. Bien que la formation ne soit pas perçue comme un facteur déterminant de fidélisation dans leur expérience actuelle, certains travailleurs estiment qu'un accès accru à des formations pourrait renforcer leur engagement. T2 : « En augmentant les formations, ça peut comme m'encourager à rester pour un bon moment. » Ces propos traduisent une attente en matière de développement des compétences, particulièrement chez les travailleurs souhaitant évoluer ou acquérir une plus grande maîtrise des activités agricoles. Ils suggèrent que, même si la formation reste secondaire dans les pratiques actuelles, elle pourrait constituer un levier d'amélioration perçu par les acteurs eux-mêmes.

3.6.2 L'importance de diversifier les tâches et les activités

Certains travailleurs évoquent également la nécessité de diversifier les tâches afin d'enrichir leur expérience de travail. Cette diversification est perçue comme un moyen de rompre la monotonie, mais aussi de développer des compétences variées. Comme le mentionne T2 : « Diversifier mes activités de façon à ce que je puisse toucher à tout pour mieux apprendre. » Cette attente met en évidence un besoin d'apprentissage par la pratique et d'implication dans différentes dimensions de l'exploitation. Elle reflète une volonté de progression, même dans un contexte où les parcours professionnels restent peu formalisés.

3.6.3 Le renforcement du climat de travail et des relations interpersonnelles

Les participants insistent sur l'importance du climat de travail dans leur décision de rester au sein d'une exploitation. La qualité des relations avec l'employeur et les collègues apparaît comme un facteur déterminant de fidélisation.

Dans cette perspective, certains suggèrent de renforcer les moments de convivialité et les interactions informelles. T3 propose notamment : « Organiser souvent des parties, des petits événements avec les employés pour encourager les employés de rester. » Ces éléments montrent que les travailleurs accordent une valeur importante à la dimension sociale du travail, et que le renforcement du sentiment d'appartenance constitue une piste d'amélioration significative selon eux.

3.6.4 Une valorisation des pratiques déjà existantes

Par ailleurs, certains participants estiment que les exploitations mettent déjà en place des pratiques favorables à la fidélisation, même si celles-ci ne sont pas toujours identifiées comme telles.

Les avantages informels, tels que le logement, l'accès à des produits agricoles ou la flexibilité organisationnelle, sont perçus comme des éléments positifs. Dans certains cas, les travailleurs considèrent qu'il n'y a pas nécessairement de besoin d'amélioration majeur, comme en témoigne T2 : « Ils font déjà tout pour qu'on reste… je n'ai pas de suggestions pour améliorer la fidélisation dans l'exploitation. » Ces propos traduisent une satisfaction relative à l'égard des conditions actuelles et soulignent l'importance de reconnaître les pratiques existantes du point de vue des acteurs.

3.6.5 Une perception différenciée des besoins d'amélioration

L'analyse met en évidence que les perceptions des pistes d'amélioration varient selon les profils des participants. Alors que certains expriment des attentes claires en matière de

formation ou d'organisation du travail, d'autres ne perçoivent pas de besoin immédiat de changement.

Cette diversité de points de vue reflète la pluralité des expériences et des logiques d'engagement observées dans le secteur agricole. Elle suggère que les besoins d'amélioration ne peuvent être généralisés, mais doivent être compris en fonction des trajectoires individuelles et des contextes spécifiques.

Les pistes d'amélioration identifiées par les participants mettent en évidence une approche pragmatique de la fidélisation, centrée sur des ajustements concrets du quotidien de travail. Elles concernent principalement le développement des compétences, la diversification des tâches, le renforcement du climat de travail et la valorisation des pratiques existantes.

Ces résultats montrent que, du point de vue des acteurs, la fidélisation repose moins sur des dispositifs formels que sur des conditions de travail adaptées, des relations positives et des opportunités d'apprentissage. Ils soulignent également la diversité des attentes, qui invite à considérer la fidélisation comme un processus différencié, dépendant des profils et des expériences des travailleurs.

CHAPITRE 4
DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

4.1 DISCUSSION DES RÉSULTATS À LA LUMIÈRE DE LA LITTÉRATURE

4.1.1 Comparaison des résultats avec les études existantes

Les résultats de cette étude s'inscrivent dans une continuité globale avec les travaux existants sur la fidélisation des employés, tout en apportant des nuances significatives liées aux spécificités du secteur agricole. L'analyse met en évidence une convergence avec les modèles théoriques classiques, mais également des écarts qui invitent à une relecture contextualisée des dynamiques de fidélisation.

Tout d'abord, les résultats permettent de comprendre la pertinence du modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel proposé par Meyer et Allen (1991). Les formes d'engagement observées correspondent principalement aux dimensions affectives et de continuité. L'engagement affectif est particulièrement visible chez T1, travailleuse issue d'une exploitation familiale, pour laquelle le travail s'inscrit dans une continuité identitaire et intergénérationnelle. Comme elle l'exprime : « J'aime l'agriculture, je suis née avec, ça fait partie de moi. » Ce discours illustre précisément ce que Meyer et Allen (1991) désignent par engagement affectif : un attachement émotionnel profond à l'activité professionnelle, fondé non sur l'intérêt, mais sur l'identification. À l'inverse, T3, travailleur local sans formation initiale, développe un engagement affectif progressif, construit à travers les relations avec ses employeurs : « Les employeurs me traitent bien… c'est beaucoup plus à cause de mes employeurs » que je reste. Ces deux profils montrent que l'engagement affectif peut prendre des formes très différentes: héritée ou construite, ce que les travaux de Meyer et Allen (1991) n'articulent pas toujours explicitement. Cette observation rejoint les travaux de Deci et Ryan (2000), qui soulignent le rôle central de la motivation intrinsèque dans l'engagement durable.

À l'inverse, le travailleur étranger temporaire illustre une forme d'engagement de continuité, structurée par les contraintes institutionnelles et les avantages matériels associés à l'emploi. Cette dynamique est cohérente avec les travaux de Hom et coll. (2017), qui mettent en évidence le rôle des coûts de sortie et des bénéfices perçus dans la décision de rester. Dans le cas de T2, ces bénéfices sont concrets et explicitement articulés : « Je suis logée ici, donc je n'ai pas à me chercher un logement ailleurs… ça me fait beaucoup plus d'économies. » Le logement, l'accès aux produits alimentaires et les économies réalisées constituent un ensemble d'avantages dont la perte représenterait un coût de sortie élevé. Toutefois, les résultats nuancent les travaux de Hom et coll. (2017): l'engagement de T2 ne se réduit pas à une contrainte, mais s'inscrit également dans un projet professionnel à long terme, devenir propriétaire d'une exploitation, ce qui lui confère une dimension stratégique que les approches traditionnelles de la rétention instrumentale ne capturent pas entièrement.

La diversité des perceptions des conditions de travail illustre le caractère subjectif de l'évaluation des récompenses. Ce constat est également cohérent avec les travaux de Shaw et coll. (2005), qui soulignent que la fidélisation dépend davantage de la perception des conditions de travail que de leur réalité objective.

En outre, l'importance du climat de travail et des relations interpersonnelles observée dans cette étude s'inscrit dans la continuité de la théorie de l'échange social (Cropanzano et Mitchell, 2005). Les résultats font écho sur les travaux d'Eisenberger et coll. (1986) sur le soutien organisationnel perçu. Dans les exploitations étudiées, ce soutien prend des formes concrètes et informelles. T3 décrit les retours positifs de son employeur comme un déterminant central de son engagement : « À chaque fois qu'il me donne de bons coups quand je fais bien le travail, je me sens valorisée. » T2, de son côté, décrit une relation qui dépasse le cadre professionnel : « C'est déjà comme une famille, donc il y a comme des liens de famille qui se sont un peu créés. Je me sens déjà un peu attachée à l'exploitation. » Ces témoignages illustrent que dans les petites exploitations agricoles, le soutien organisationnel perçu repose presque exclusivement sur la relation directe avec l'employeur, en l'absence de dispositifs formels de reconnaissance. Cette observation rejoint et précise les travaux

d’Eisenberger et coll. (1986), en montrant que la qualité de la relation interpersonnelle peut se substituer aux mécanismes institutionnels dans les organisations de petite taille. Toutefois, dans le contexte agricole étudié, cette dimension relationnelle semble jouer un rôle encore plus central que dans les organisations formalisées, ce qui constitue une spécificité notable.

Cependant, certains résultats viennent nuancer la littérature existante. En particulier, la saisonnalité, généralement associée à l’instabilité et à la précarité, apparaît ici comme un facteur ambivalent. Cette observation rejoint partiellement les travaux de Rye et Scott (2018), tout en apportant une nuance importante : la saisonnalité peut également être perçue comme une ressource, notamment lorsqu’elle permet des périodes de récupération valorisées. T3 exprime cette ambivalence : « À l’hiver, je peux me reposer et bénéficier du chômage… ça fait un peu comme des bonnes vacances pour moi », alors qu’il décrit l’été comme une période de surcharge : « À l’été, je n’ai pas comme la possibilité de faire des petits voyages… il y a foule de travail. » Cette double perception d’une même réalité structurelle contraste avec les approches plus critiques du travail saisonnier (Rye et Scott, 2018), et suggère que l’effet de la saisonnalité sur la fidélisation dépend moins de la saisonnalité elle-même que des mécanismes d’adaptation disponibles, notamment l’accès à l’assurance chômage et des attentes individuelles des travailleurs.

Enfin, les résultats rejoignent les spécificités des petites organisations, caractérisées par une faible formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines. Cette observation est cohérente avec les travaux de Trevor (2001), qui soulignent que les dynamiques de fidélisation varient selon la taille et la structure des organisations. Toutefois, l’étude met en évidence que, dans le contexte agricole, les relations interpersonnelles compensent en partie cette absence de formalisation, ce qui enrichit la compréhension des mécanismes de fidélisation.

Ainsi, les résultats vont dans le même sens que les principaux cadres théoriques de la fidélisation, tout en mettant en évidence l’importance du contexte sectoriel et des trajectoires individuelles dans l’analyse des dynamiques d’engagement.

4.1.2 Apports de l'étude à la compréhension de la fidélisation dans le secteur agricole

Au-delà de la validation des modèles théoriques existants, cette recherche apporte plusieurs contributions originales à la compréhension de la fidélisation dans le secteur agricole.

Premièrement, elle met en évidence la coexistence de logiques de fidélisation différenciées. La distinction entre fidélisation identitaire, instrumentale et relationnelle permet de dépasser les approches homogénéisant de la fidélisation. Cette typologie constitue un apport théorique important, dans la mesure où elle permet d'articuler les dimensions individuelles et organisationnelles de l'engagement.

Deuxièmement, l'étude souligne le rôle central des relations interpersonnelles dans un contexte de faible structuration organisationnelle. Contrairement aux modèles classiques de gestion des ressources humaines, où les dispositifs formels jouent un rôle dominant, la fidélisation dans les exploitations agricoles repose largement sur des mécanismes informels. Cette observation contribue à enrichir les travaux sur les petites organisations en mettant en évidence le rôle des dimensions socioaffectives.

Troisièmement, l'intégration des facteurs institutionnels, notamment l'assurance chômage, constitue un apport original. Les résultats montrent que ce dispositif joue un rôle stabilisateur, en permettant de maintenir un lien entre les travailleurs et l'exploitation malgré la saisonnalité. Cette dimension est rarement prise en compte dans les analyses traditionnelles de la fidélisation, ce qui élargit le cadre d'analyse.

Par ailleurs, l'étude propose une relecture nuancée de la saisonnalité, en mettant en évidence son caractère ambivalent. Cette perspective contribue à dépasser les approches simplifiées et à proposer une compréhension plus fine des dynamiques de travail dans le secteur agricole.

Enfin, les résultats mettent en évidence le potentiel encore sous-exploité de la formation comme levier de fidélisation. Cette observation ouvre des perspectives intéressantes pour le développement de pratiques plus structurées, adaptées aux réalités du secteur.

Ainsi, cette recherche contribue à une compréhension plus intégrée de la fidélisation, en articulant les dimensions individuelles, organisationnelles et institutionnelles.

4.1.3 Limites de l'étude

Malgré ses contributions, cette recherche présente certaines limites qu'il convient de considérer.

La taille restreinte de l'échantillon constitue une première limite, en limitant la portée généralisable des résultats. Toutefois, cette limite est inhérente à l'approche qualitative, qui vise une compréhension approfondie plutôt qu'une représentativité statistique.

La diversité des profils, bien qu'enrichissante, peut également complexifier l'identification de tendances homogènes. Elle reflète néanmoins la réalité du terrain étudié.

Par ailleurs, les données reposent sur des déclarations subjectives, susceptibles d'être influencées par des biais de perception. De plus, la collecte de données par vidéoconférence peut avoir limité l'accès à certaines dimensions non verbales.

Enfin, le contexte spécifique de l'étude limite la transférabilité des résultats à d'autres environnements agricoles.

Ces limites n'enlèvent toutefois pas la pertinence des résultats, mais invitent à poursuivre les recherches en élargissant les échantillons et les contextes étudiés.

4.2 RECOMMANDATIONS

À la lumière des résultats obtenus et de leur mise en perspective avec la littérature, plusieurs recommandations peuvent être formulées afin de renforcer la fidélisation des employés dans le secteur agricole. Ces recommandations s'inscrivent dans une approche globale, tenant compte à la fois des contraintes structurelles du secteur et de la diversité des profils de travailleurs identifiés dans cette étude.

4.2.1 Structurer progressivement les pratiques de gestion des ressources humaines

Les résultats ont mis en évidence une prédominance de pratiques informelles dans la gestion des ressources humaines au sein des exploitations agricoles. Bien que cette flexibilité constitue un atout dans un environnement contraint, elle limite la pérennité des stratégies de fidélisation. G1, seul gestionnaire d'une exploitation de huit employés, assume simultanément la gestion de la production, la distribution des horaires, le recrutement et le suivi du personnel : « Je suis comme le seul gestionnaire… la distribution des horaires de travail, je m'occupe de ça. » Cette concentration des responsabilités dans une seule personne est typique des petites exploitations agricoles québécoises et constitue un frein structurel à la formalisation des pratiques.

Il apparaît ainsi nécessaire de mettre en place une formalisation progressive et légère des pratiques, adaptée à cette réalité. Concrètement, cela peut prendre la forme d'une grille d'accueil des nouveaux employés, d'un document simple de suivi des parcours, ou encore d'un calendrier annuel de reconnaissance intégrant les cycles saisonniers. Ces outils n'exigent pas de ressources importantes, mais permettent de créer des repères stables pour les travailleurs et de réduire la dépendance aux pratiques informelles. Des organismes comme UPA (Union des producteurs agricoles) ou Emploi-Québec offrent d'ailleurs des ressources d'accompagnement en gestion des ressources humaines spécifiquement destinées aux petites exploitations agricoles, que les employeurs pourraient mobiliser.

4.2.2 Adapter les stratégies de fidélisation aux profils des travailleurs

L'étude met en évidence l'existence de trois logiques d'engagement distinctes, directement liées aux trajectoires et aux statuts des travailleurs agricoles. Cette diversité absente de nombreux secteurs plus homogènes constitue une spécificité du milieu agricole qui implique des stratégies de fidélisation différenciées.

Pour les travailleurs dont l'engagement est identitaire, comme T1, issue d'une exploitation familiale et dont la motivation est entièrement portée par l'amour du métier « j'aime

l’agriculture, je suis née avec, ça fait partie de moi », les leviers pertinents sont la valorisation du savoir-faire transmis, la reconnaissance de l’expertise informelle et la continuité des pratiques agricoles familiales. Ces travailleurs n'ont pas besoin d'incitations matérielles, mais d'une reconnaissance symbolique de leur rôle dans la perpétuation d'un métier.

Pour les travailleurs dont l’engagement est instrumental, comme T2, recruté à l’international avec un permis de travail fermé, les leviers prioritaires sont la stabilité des conditions contractuelles, le maintien des avantages concrets (logement, produits alimentaires, économies), et l’élargissement des opportunités de développement : « diversifier mes activités de façon à ce que je puisse toucher à tout pour mieux apprendre. » Pour ce profil spécifique au secteur agricole québécois, le travailleur étranger temporaire, la fidélisation passe aussi par une communication claire sur les droits et les recours disponibles, dans un contexte où le permis de travail fermé crée une vulnérabilité structurelle.

Pour les travailleurs dont l’engagement est relationnel et progressif, comme T3, entré dans le secteur par opportunité et fidélisé par la qualité des relations, les leviers sont le maintien d’un climat de travail chaleureux, les retours positifs réguliers et les activités de cohésion : « organiser souvent des parties, des petits événements avec les employés pour encourager les employés de rester. »

4.2.3 Investir dans le développement des compétences et la formation

Les résultats révèlent que la formation dans les exploitations agricoles se fait quasi exclusivement de façon informelle, par transmission orale et apprentissage sur le terrain. T1 précise : « je me suis beaucoup plus formée sur le terrain, avec les pratiques que mon père a eu à me montrer. » T3 confirme : « je me suis formée sur le tas… je me suis fait former par mes employeurs ici sur le terrain. » Si cet apprentissage pratique est valorisé, il comporte des limites spécifiques au secteur agricole : il ne laisse pas de traces, ne peut pas être validé formellement, et disparaît avec le départ du travailleur ou du gestionnaire qui transmet.

Il est donc recommandé de développer une offre de formation adaptée aux contraintes agricoles courtes, modulaire, offerte hors des périodes d'intense activité (printemps et été) et articulée aux pratiques déjà présentes sur le terrain. G1 limite actuellement les formations à une ou deux par an : « par année, on peut avoir juste une ou deux formations. » Une fréquence légèrement accrue, combinée à une reconnaissance formelle des compétences acquises, constituerait un signal fort pour des travailleurs comme T2, qui identifie la formation comme un levier direct de fidélisation : « en augmentant les formations, ça peut comme m'encourager à rester pour un bon moment. »

Sur le plan institutionnel, le programme Agri-compétences de la Financière agricole du Québec et les services de Agricarières constituent des ressources directement accessibles aux exploitants agricoles québécois pour structurer et financer des parcours de formation adaptés. Ces dispositifs réduisent les coûts pour le gestionnaire tout en apportant une reconnaissance externe des compétences des travailleurs.

4.2.4 Améliorer les conditions de travail et soutenir l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle

La pénibilité physique du travail agricole constitue une limite structurelle à la fidélisation qui ne peut être ignorée. T3 anticipe son propre départ en raison de l'usure corporelle : « c'est quelque chose de pénible… j'ai peut-être encore trois ans ou cinq ans maximum dans le travail agricole. Avec l'âge et les maladies liées à l'âge, je risque d'arrêter bientôt. » Cette réalité est propre au secteur agricole et distingue ses enjeux de fidélisation de ceux d'autres secteurs où la pénibilité physique est moindre.

Dans ce contexte, l'amélioration des conditions de travail doit s'orienter vers deux axes spécifiques. D'une part, réduire la pénibilité physique par l'acquisition progressive d'équipements adaptés. G1 s'y engage déjà : « j'achète le matériel qu'il faut pour rendre le travail le moins pénible pour les employés » et par la rotation des tâches permettant de varier les sollicitations physiques, comme le demande T2. D'autre part, mieux gérer les horaires en période de pointe, en anticipant les besoins en main-d'œuvre supplémentaire avant la haute

saison plutôt qu'en réaction, afin d'éviter la surcharge qui conduit à l'épuisement et au départ des travailleurs.

La saisonnalité du travail agricole impose également de penser l'équilibre vie professionnelle vie personnelle différemment de la norme : l'intensité de l'été doit être compensée par une reconnaissance explicite des contraintes qu'elle impose, notamment l'impossibilité de prendre des vacances en été, comme le souligne T3 : « à l'été, je n'ai pas comme la possibilité de faire des petits voyages… il y a full [sic] de travail. »

4.2.5 Renforcer les pratiques de reconnaissance et le climat de travail

Dans les exploitations agricoles à l'étude, la reconnaissance prend des formes essentiellement informelles, directement liées à la proximité entre l'employeur et les travailleurs. T3 en décrit l'effet avec précision : « à chaque fois qu'il me donne de bons coups quand je fais bien le travail, je me sens valorisée dans cette exploitation. » T2 décrit une relation qui transcende le cadre professionnel : « c'est déjà comme une famille, donc il y a comme des liens de famille qui se sont un peu créés. Je me sens déjà un peu attaché à l'exploitation. »

Ces formes de reconnaissance informelle sont particulièrement adaptées aux petites exploitations agricoles, où la relation directe entre l'employeur et chaque travailleur constitue une ressource rare et précieuse. Il convient de les valoriser et de les renforcer plutôt que de chercher à les remplacer par des dispositifs formels inadaptés à ce contexte.

Cependant, certains mécanismes de reconnaissance plus formels pourraient être progressivement introduits sans alourdir la gestion. G1 envisage lui-même la mise en place d'un système de primes mensuelles : « j'envisageais des primes chaque mois, l'employé du mois… mais ce n'est pas encore mis en place. » La concrétisation de cette intention constituerait un pas vers une reconnaissance plus structurée. Des activités de cohésion saisonnières en dehors des périodes de pointe répondent également à une attente exprimée par T3 : « organiser souvent des parties, des petits événements avec les employés pour

encourager les employés de rester. » Ces événements, simples et peu coûteux, renforcent le sentiment d'appartenance qui constitue le principal levier de fidélisation dans ce secteur.

4.2.6 Mieux intégrer la saisonnalité dans les stratégies de gestion

La saisonnalité est la caractéristique la plus structurante du travail agricole au Québec, et elle est absente ou marginale dans la plupart des autres secteurs d'activité. Toute stratégie de fidélisation dans ce secteur doit donc l'intégrer explicitement, et non la traiter comme une contrainte résiduelle à minimiser.

Les données recueillies montrent que certains travailleurs ont développé des stratégies d'adaptation efficaces. T3 perçoit la période hivernale comme une ressource : « à l'hiver, je peux me reposer et bénéficier du chômage… ça fait un peu comme des bonnes vacances pour moi. » G1 décrit comment l'assurance chômage lui permet de gérer les effectifs sans rupture totale du lien avec les travailleurs : « il y en a qui connaissent déjà la situation et qui viennent juste me voir et demandent le chômage, ce qui fait que ça me permet de réguler facilement les heures de travail. » Ce mécanisme informel, mais efficace mérite d'être systématisé : en informant clairement tous les travailleurs de leur admissibilité à l'assurance chômage dès l'embauche, les exploitants réduiraient l'anxiété liée aux périodes creuses et renforceraient la probabilité d'un retour au printemps.

Par ailleurs, les périodes d'hiver pourraient être valorisées comme des moments de formation et de planification, plutôt que d'être vécues comme une rupture du lien professionnel. Une communication proactive de la part de l'employeur même minime durant la saison morte (appel téléphonique, message de confirmation de la reprise au printemps) contribuerait à maintenir le sentiment d'appartenance à l'exploitation.

4.2.7 Renforcer l'attractivité du secteur agricole auprès des jeunes travailleurs

Les difficultés de fidélisation des jeunes travailleurs dans le secteur agricole présentent des caractéristiques spécifiques que G1 décrit avec précision : « ma grosse difficulté, c'est vraiment avec ces tranches d'âge là, des petits jeunes de 14 à 25 ans qui sont encore très

instables. À chaque fois, il y a roulement du personnel. » Il précise le mécanisme central : « il y a des petits jeunes qui travaillent avec nous, mais après, à un moment, ils veulent partir dans les grandes villes. » Ce phénomène d'exode rural des jeunes est une réalité structurelle du Québec rural qui dépasse largement la gestion d'une exploitation individuelle.

Dans ce contexte, les exploitants agricoles ne peuvent pas à eux seuls renverser la tendance. Deux leviers à leur portée méritent cependant d'être activés. D'abord, valoriser les dimensions attractives du travail agricole qui correspondent aux attentes des jeunes. Ensuite, offrir des perspectives d'évolution claires, même modestes : G1 évoque l'idée d'un système de primes pour les employés qui s'impliquent, et T2 projette de devenir propriétaire d'une exploitation. Ces aspirations montrent qu'il existe une demande de progression que les exploitants pourraient mieux accompagner.

Sur le plan collectif, des initiatives comme les programmes de sensibilisation à l'agriculture dans les écoles secondaires régionales ou les partenariats avec les centres de formation professionnelle en agriculture constituent des leviers complémentaires qui dépassent le cadre d'une exploitation individuelle, mais auxquels les exploitants peuvent contribuer.

Ces recommandations soulignent que la fidélisation dans le secteur agricole québécois ne peut reposer sur un levier unique ni sur des solutions importées d'autres secteurs. Elle exige une approche ancrée dans les réalités du terrain : la saisonnalité des activités, la diversité des profils de travailleurs, la structure des petites exploitations et le rôle central des relations humaines dans un contexte de faible formalisation. C'est précisément cette combinaison de dimensions organisationnelles, relationnelles et institutionnelles qui distingue la fidélisation agricole et qui doit guider les pratiques futures.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche avait pour objectif de mieux comprendre les dynamiques de fidélisation des employés dans le secteur agricole au Québec, en s'intéressant aux perceptions et aux expériences des travailleurs et des employeurs. Dans un contexte marqué par la pénurie de main-d'œuvre, la saisonnalité des activités et les exigences physiques du travail, la fidélisation apparaît comme un enjeu central pour la pérennité des exploitations agricoles.

L'analyse qualitative réalisée à partir des entretiens a permis de mettre en évidence le caractère multidimensionnel de la fidélisation. Les résultats montrent que celle-ci ne peut être réduite à un seul facteur, mais qu'elle repose sur une combinaison de dimensions individuelles, organisationnelles et contextuelles.

Plus précisément, l'étude a permis d'identifier différentes logiques d'engagement qui structurent les trajectoires des travailleurs. Une fidélisation identitaire, fondée sur l'attachement au métier et à l'activité agricole, coexiste avec une rétention instrumentale, liée aux avantages matériels et aux contraintes structurelles, ainsi qu'avec une fidélisation relationnelle, reposant sur la qualité des interactions sociales. Cette pluralité de logiques met en évidence la nécessité d'appréhender la fidélisation comme un processus différencié, dépendant des profils et des parcours des travailleurs.

Par ailleurs, les résultats soulignent le rôle déterminant des relations interpersonnelles et du climat de travail dans les dynamiques de fidélisation. Dans un contexte où les pratiques de gestion des ressources humaines sont peu formalisées, la proximité entre employeurs et employés apparaît comme un levier central d'engagement. Cette dimension relationnelle compense en partie l'absence de dispositifs structurés, tout en révélant les limites d'une gestion reposant principalement sur des mécanismes informels.

L'étude met également en évidence le caractère ambivalent de la saisonnalité, qui constitue à la fois une contrainte organisationnelle et une ressource pour certains travailleurs. Si elle engendre une instabilité des conditions d'emploi, elle peut également être intégrée comme

un élément structurant du rapport au travail, notamment lorsqu'elle permet des périodes de repos. Cette lecture nuancée contribue à enrichir la compréhension des dynamiques propres au secteur agricole.

En outre, les résultats révèlent le rôle encore limité de la formation et du développement professionnel dans la fidélisation, malgré leur potentiel reconnu. L'apprentissage se fait principalement de manière informelle, ce qui limite la structuration des parcours professionnels, mais ouvre également des perspectives d'amélioration.

Ainsi, cette recherche apporte une contribution à la compréhension de la fidélisation dans le secteur agricole en proposant une lecture intégrée du phénomène, articulant les dimensions individuelles, organisationnelles et institutionnelles. Elle met en évidence l'importance de tenir compte des spécificités du secteur, notamment la saisonnalité et la structure des exploitations, dans l'analyse des dynamiques d'engagement.

Sur le plan pratique, les résultats soulignent la nécessité d'adopter des stratégies de fidélisation adaptées aux réalités du terrain, en valorisant les relations humaines, en améliorant les conditions de travail et en développant progressivement des pratiques de gestion plus structurées.

Toutefois, cette recherche présente certaines limites, notamment liées à la taille de l'échantillon et au caractère qualitatif de la démarche, qui invitent à interpréter les résultats avec prudence. Elles ouvrent également des perspectives pour des recherches futures, notamment à travers l'élargissement de l'échantillon, l'étude d'autres contextes agricoles ou encore l'analyse comparative entre différentes régions.

Dans cette perspective, des travaux complémentaires pourraient approfondir le rôle des politiques publiques, des dispositifs institutionnels et des transformations du marché du travail dans la fidélisation des travailleurs agricoles. L'évolution des attentes des nouvelles générations et les enjeux liés à l'attractivité du secteur constituent également des pistes de recherche prometteuses.

En définitive, cette étude met en lumière que la fidélisation des employés dans le secteur agricole ne peut être appréhendée de manière uniforme. Elle nécessite une approche nuancée, tenant compte de la diversité des trajectoires et des contextes. Plus largement, elle invite à repenser la gestion de la main-d'œuvre agricole en intégrant pleinement les dimensions humaines, relationnelles et structurelles qui sous-tendent l'engagement au travail.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Certificat d'approbation éthique du comité d'éthique de la recherche de l'UQAR

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (CER-UQAR), certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32).

Projet # : 2025-736

Titre du projet de recherche : Rétention du personnel: Analyse des stratégies de fidélisations des employés dans le secteur agricole au Québec

Chercheur principal à l'UQAR
Junie Mappe Yong,
Unité départementale des sciences de la gestion - Rimouski

Direction de recherche
En provenance de l'UQAR: Michel Fortier

Financement : Aucun

Date d'approbation du projet : 13 septembre 2025
Date d'entrée en vigueur du certificat : 13 septembre 2025
Date d'échéance du certificat : 13 septembre 2026
N.B. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat afin de remplir le formulaire F7 - Renouvellement annuel.

- Si votre projet se termine avant la date du prochain renouvellement, veuillez remplir le formulaire ***F9 - Fin de projet***.
- Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, veuillez remplir le formulaire ***F8 - Modification de projet***.
- Tout nouveau membre de votre équipe de recherche devra être déclaré au CER-UQAR lors de votre prochaine demande de renouvellement ou lors de la fin de votre projet si le renouvellement n'est pas requis. ATTENTION: Vous devez faire signer une déclaration d'honneur aux personnes ayant accès aux participants (ou à des données nominatives sur les participants) et la conserver dans vos dossiers de recherche.

Janie Bérubé

Signé le 2025-09-13 à 09:30

ANNEXE 2 : Lettre de recrutement

PARTICIPANT(E)S RECHERCHÉ(E)S

TITRE DU PROJET : Stratégies de fidélisations de la main-d'œuvre agricole

RESPONSABLE(S) DU PROJET :

Michel Fortier : professeur au Département des sciences de la gestion;
Junie Hilary Mappe Yong : étudiante à la Maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

Nous sommes présentement à la recherche de personnes adultes intéressées à participer à une étude portant les stratégies de fidélisation des employés dans le secteur agricole au Québec. Plus précisément, la participation à ce projet de recherche consiste à répondre à une série de questions lors d'un entretien, d'une durée approximative de 45minutes. Les grands thèmes abordés au niveau des employés seront sur : les éléments de motivation au travail, les perceptions des conditions de travail et pour finir les suggestions d'amélioration. Au niveau des gestionnaires : la gestion des employés, les stratégies de fidélisations mises en place et pour finir les défis et améliorations possibles.

L'entretien individuel sera enregistré avec l'accord des participants et se déroulera à un moment qui convient à ces derniers. Les résultats permettront d'améliorer les conditions de travail et de fidéliser les employés.

Pour participer à cette recherche vous devez travailler dans le secteur agricole, avoir déjà fait au moins une campagne agricole.

Si vous êtes intéressé. (e) à participer à cette étude ou si vous avez des questions, veuillez contacter Junie Hilary M-Yong

- Par courriel : mapj0002@uqar.ca
- Par téléphone : 4389243917

Toutes les informations recueillies seront strictement confidentielles et utilisées uniquement à des fins de recherche. Nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à la recherche et espérons vous compter parmi nos participant(e)s!

ANNEXE 3 : Formulaire d'information et de consentement (FIC) des participants

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (FIC) CONCERNANT LA PARTICIPATION DES EMPLOYEURS ET EMPLOYÉ AGRICOLES

1 TITRE DU PROJET

Fidélisation des employés dans le secteur agricole au QUÉBEC : perceptions et expériences des travailleurs et employeurs

2 RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

2.1 Responsable

Chercheur responsable : Junie Hilary Mappe Yong, étudiante à la Maitrise en Gestion des personnes en milieu de travail, département de gestion, UQAR.

2.2 Direction de recherche

Directeur de recherche : Michel Fortier, professeur titulaire en Science de la Gestion, Département de Gestion, UQAR.

3 FINANCEMENT

Ce projet n'est pas lié à un organisme subventionnaire privé ou public

4 CONFLIT D'INTÉRÊT

Ce projet de recherche ne présente aucun conflit d'intérêts apparent ou potentiel.

5 PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation au projet de recherche en titre, en tant qu'étudiante à la Maitrise en Gestion des personnes en milieu de travail.

Avant d'accepter de participer à ce projet, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. Ce formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser

toutes les questions que vous jugerez utiles et à demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair lors de votre entretien avec un membre de l'équipe de recherche. Ce dernier prendra le temps de lire avec vous le présent document. Enfin, si vous désirez participer à ce projet, votre consentement sera recueilli par la signature de ce formulaire.

6 NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

6.1 Description du projet de recherche

Ce projet de recherche vise à explorer et comprendre comment la fidélisation est vécue et perçue par les travailleurs et les employeurs du secteur agricole au Québec. Plus précisément, il s'agit de mettre en lumière les expériences, les perceptions et les facteurs qui influencent l'engagement et le sentiment d'attachement des employés, dans un contexte marqué par la saisonnalité et des conditions de travail parfois exigeantes.

L'objectif est de mieux saisir ce qui contribue, du point de vue des acteurs concernés, à la fidélisation et au maintien du personnel dans le secteur agricole. Les connaissances issues de cette recherche permettront d'éclairer les pratiques en milieu agricole et de proposer des pistes adaptées aux réalités vécues par les travailleurs et les gestionnaires.

.

6.2 Objectif(s) spécifique(s)

- Identifier les facteurs perçus comme influençant la fidélisation des employés dans le secteur agricole.
- Explorer comment la saisonnalité des emplois agricoles est vécue et influence l'engagement et l'attachement des travailleurs.
- Comprendre les perceptions des travailleurs et employeurs concernant les stratégies actuelles de fidélisation mises en place par les exploitations agricoles.
- Explorer l'influence des conditions de travail sur le bien-être, l'expérience et la rétention des employés.
- Comprendre comment les opportunités de formation et de développement professionnel sont vécues et perçues, et en quoi elles peuvent contribuer à renforcer la fidélité des travailleurs.

6.3 Déroulement

Votre participation à ce projet de recherche consistera à réaliser une entrevue à distance, à l'endroit et au moment de votre choix, dont la durée sera environ de 45 à 60 minutes. Avec votre autorisation, les entrevues seront réalisées via un système de visioconférence sécuritaire et enregistrées, mais seul l'audio sera retranscrit en verbatim pour l'analyse.

7 AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE

La recherche n'entraîne pas de risque ou de désavantage prévisible pour le participant, hors d'avoir à consacrer le temps nécessaire pour participer à ce projet. Il se peut que vous retiriez un bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche, mais on ne peut vous l'assurer. Par ailleurs, les résultats obtenus contribueront à l'avancement des connaissances dans ce domaine.

8 CONFIDENTIALITÉ, CONSERVATION DES DONNÉES ET DIFFUSION

8.1 Confidentialité

- Tout ce que vous partagerez restera confidentiel. Votre nom et vos informations personnelles ne seront jamais mentionnés dans les résultats. À la place, un code (par exemple G1 pour un gestionnaire, T2 pour un travailleur) sera utilisé afin de protéger votre identité.
- Même si l'invitation à participer passe par votre employeur, celui-ci ne saura jamais si vous avez accepté ou refusé de participer, ni ce que vous avez dit pendant l'entretien. Vos réponses resteront confidentielles et anonymes. Personne, pas même votre employeur, ne pourra relier vos propos à vous.
- Les enregistrements audios et les textes écrits seront gardés de façon sécurisée sur le service institutionnel OneDrive UQAR, qui est protégé par mot de passe et accessible uniquement à l'équipe de recherche.

8.2 Conservation

Les données seront conservées pendant 7 ans dans le OneDrive UQAR auquel l'accès est limité à l'équipe de recherche par des mots de passe individuels. Tout le matériel au format non numérique (ex : formulaire de consentement) sera conservé dans un classeur verrouillé, puis elles seront détruites de façon définitive (fichiers supprimés de manière sécurisée, documents papier déchiquetés).

8.3 Diffusion

Les résultats de la recherche seront publiés par le biais du mémoire de maîtrise de l'étudiant-chercheur. La publication des résultats de la recherche ne permettra en aucun cas d'identifier les personnes participantes à l'étude.

9 PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous avez le droit de ne pas répondre à une ou plusieurs questions. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en faisant connaître votre décision au chercheur responsable du projet, et ce, sans qu'il y ait de préjudices. En cas de retrait, les données recueillies seront détruites de façon sécuritaire selon les modalités en vigueur à l'UQAR au moment du retrait. Enfin, toute nouvelle connaissance acquise durant le déroulement du projet qui pourrait affecter votre décision de continuer d'y participer vous sera communiquée sans délai par courriel.

10 INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Vous recevrez une somme forfaitaire de 20$ en compensation des frais encourus et des contraintes subies. En cas de retrait du projet avant qu'il ne soit complété, un montant proportionnel à la durée de la participation sera offert.

11 PERSONNES-RESSOURCES

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski aux coordonnées suivantes :
Par courriel : cer@uqar.ca
Par téléphone - Secrétariat du décanat de la recherche : 418-723-1986 poste 1540 (ligne sans frais : 1-800-511-3382)
Par la poste : Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAR, 300, allée des Ursulines, C.P. 3300, succ. A, Rimouski (Québec), G5L 3A1

12 REMERCIEMENT

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y participer.

13 CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

☐ Je consens à ce que les données recueillies (verbatims anonymisés) soient utilisées dans le cadre d'un autre projet de recherche ayant reçu au préalable une approbation éthique.

☐ Je consens à ce que l'entretien soit enregistré en audio, vidéo et transcrit intégralement.

☐ Je consens à ce que l'équipe de recherche conserve une copie transcrite de l'entrevue et de mon formulaire de consentement pour la période de 7 ans.

Dans le cadre du projet intitulé ***stratégies de fidélisation des employés agricoles***, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du participant **Date**

J'ai expliqué au participant à la recherche les termes du présent formulaire d'information et de consentement, j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées et je lui ai clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice.

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

14 CONSENTEMENT DU PARTICIPANT (COPIE DU CHERCHEUR)

☐ Je consens à ce que les données recueillies soient utilisées dans le cadre d'un autre projet de recherche ayant reçu au préalable une approbation éthique.

☐ Je consens à ce que l'entretien soit enregistré en audio, vidéo et transcrit intégralement.

☐ Je consens à ce que l'équipe de recherche obtienne une copie l'entrevue et de mon formulaire de consentement pour la période de 7 ans.

Dans le cadre du projet intitulé ***stratégies de fidélisation des employés agricoles***, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du participant **Date**

J'ai expliqué au participant à la recherche les termes du présent formulaire d'information et de consentement, j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées et je lui ai clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice.

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

ANNEXE 4 : Guides d'entretien semi-directif

Guide d'entretien

Employés/personnel agricoles

Durée : 20 minutes

Introduction (avant l'entretien)

- Merci de participer à cette étude. Les réponses que vous fournirez seront confidentielles et anonymisées. Vous pouvez à tout moment choisir de ne pas répondre à certaines questions ou de vous retirer de l'étude sans aucune conséquence.
- L'objectif de cette étude est de mieux comprendre les stratégies de fidélisation des employés agricoles et les conditions qui influencent votre décision de rester ou non dans l'exploitation.

Section 1 : Contexte et motivation du travail (5 minutes)

1. Pouvez-vous brièvement décrire votre rôle et vos tâches principales dans cette exploitation ?
2. Qu'est-ce qui vous a motivé à travailler dans cette exploitation agricole ?
3. Depuis combien de temps travaillez-vous ici et quel a été votre parcours professionnel dans l'agriculture ?

Section 2 : Perception des conditions de travail et de fidélisation (10 minutes)

4. Comment décririez-vous les conditions de travail ici (horaires, salaires, sécurité, environnement) ?
5. Est-ce que vous sentez que votre travail est valorisé et reconnu par votre employeur ?

6. Quelles sont les raisons pour lesquelles vous continuez à travailler dans cette exploitation ? Qu'est-ce qui vous pousse à rester ici ?
7. Y a-t-il des avantages ou des incitations qui vous encouragent à rester (par exemple : formations, primes, avantages sociaux, etc.) ?
8. Les formations ou les possibilités de développement professionnel jouent-elles un rôle dans votre décision de rester dans cette exploitation ? Pourquoi ?
9. La saisonnalité du travail a-t-elle un effet sur votre volonté de rester dans cette exploitation ? Comment cela se manifeste-t-il ?

Section 3 : Suggestions d'amélioration (5 minutes)

10. Vous projetez-vous à long terme dans le travail agricole ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
11. Qu'est-ce qui, selon vous, pourrait améliorer votre expérience de travail ici ?
12. Avez-vous des suggestions pour améliorer la fidélisation des employés agricoles dans cette exploitation ?

Guide d'entretien

Gestionnaires et propriétaires agricoles

Durée : 20 minutes

Introduction (avant l'entretien)

- Merci de participer à cette étude. Les informations recueillies seront confidentielles et anonymisées. Vous avez le droit de ne pas répondre à certaines questions ou de vous retirer à tout moment sans conséquences.
- L'objectif de cette étude est de mieux comprendre les stratégies de fidélisation des employés agricoles dans votre exploitation et d'analyser les facteurs qui influencent la rétention des employés.

Section 1 : Contexte de l'exploitation et gestion des employés (5 minutes)

1. Pouvez-vous décrire brièvement votre exploitation (type de culture/élevage, taille, nombre d'employés, saisonnalité des activités) ?
2. Depuis combien de temps gérez-vous cette exploitation et quel est votre rôle principal dans la gestion des employés ?
3. Quelles sont les principales difficultés auxquelles vous êtes confronté(e) pour attirer et retenir les travailleurs agricoles dans votre exploitation ?

Section 2 : Stratégies de fidélisation des employés (10 minutes)

4. Quelles stratégies ou pratiques avez-vous mises en place pour fidéliser vos employés agricoles (formations, avantages, primes, environnement de travail, etc.)?
5. Comment évaluez-vous l'efficacité de ces stratégies ?

6. Offrez-vous des avantages particuliers pour fidéliser les employés, comme des formations professionnelles, des primes de performance ou des conditions de travail améliorées ?
7. La saisonnalité du travail représente-t-elle un défi pour la fidélisation des employés ? Comment gérez-vous cette situation ?
8. Quelles actions prenez-vous pour maintenir un bon climat de travail et renforcer l'engagement des employés ?

Section 3 : Défis et améliorations possibles (5 minutes)

9. Quels obstacles rencontrez-vous dans la mise en œuvre de ces stratégies de fidélisation ?
10. Selon vous, quelles améliorations pourraient être apportées pour renforcer la fidélisation des employés agricoles dans votre exploitation ?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adam-Poupart, A., Smargiassi, A., Busque, M.-A., Duguay, P., Fournier, M., Zayed, J. et Labrèche, F. (2015). Summer outdoor temperature and occupational heat-related illnesses in Quebec (Canada). Cité dans Institut national de santé publique du Québec, Changements climatiques — Mesures d'adaptation à la chaleur, rapport de synthèse.

AGRIcarrières. (s.d.). *Trousse d'outils : Chantier sur la saisonnalité — Guide de maillage d'emploi*. Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole.

Allen, N. J., et Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational *Psychology, 63*(1), 1–18.

Allen, N. J., et Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*(3), 252–276.

Arthur, D. (2001). *Attracting and retaining top performers*. AMACOM.

Arthur, D. (2001). The employee recruitment and retention handbook. AMACOM/American Management Association.

Aselage, J., et Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 491–509.

Association nationale pour l'emploi et la formation en agriculture (ANEFA). (2024). Cultiver le bien-être des salariés agricoles : sept actions concrètes à mettre en place. https://www.anefa.org/blog/etude/cultiver-le-bien-etre-des-salaries-agricoles-sept-actions-concretes-a-mettre-en-place/

Bakker, A. B., Demerouti, E., et Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*(4), 393–417.

Balogun, A. O., Andel, S. A. et Smith, T. D. (2020). "Digging deeper" into the relationship between safety climate and turnover intention among stone, sand and gravel mine workers: Job satisfaction as a mediator. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(6), 1925.

Bélanger-Lévesque, M. È. (2014*). La rétention des travailleurs qualifiés œuvrant dans le domaine de la science et de la technologie dans la région du Bas-Saint-Laurent : L'influence des formes d'organisation du travail sur l'intention de quitter des travailleurs*é Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Rimouski.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Braun, V. et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Brun, J.-P. et Dugas, N. (2002). La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Québec : Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST).

Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. Gestion, 30(2), 79–88. https://doi.org/10.3917/riges.302.0079

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., et Pralong, J. (2012). *Gestion des ressources humaines* (4e éd.). Dunod.

Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. Journal of Applied Psychology, 76(2), 199–212.

Canada, Emploi et Développement social Canada. (2025, December 10). *Agriculture; cultures agricoles, élevage et aquaculture : Profil sectoriel Québec*. Guichet-Emplois. https://www.guichetemplois.gc.ca/analyse-tendances/rapports-marche-travail/QUÉBEC/production-agricole

Cardinal, L. (2004a). *Gestion de la main-d'œuvre : Évolution et tendances*. Les Éditions de l'Homme.

Cardinal, L. (2004b). *Rétention du personnel clé : Diagnostic et intervention*. Cahier de recherche de l'ESG, UQAM.

Cascio, W. F. (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (7th ed.). McGraw-Hill.

Casper, W. J. et Buffardi, L. C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. Journal of Vocational Behavior, 65(3), 391–410.

Castracani, L., & Pantaleón, J. (2019). Les « ouvriers idéaux » : Les migrants saisonniers dans les entreprises agricoles québécoises. *Travail, mobilités, subjectivités et formes d'assujettissement dans les Amériques*, 55-79.

CCRHA. (2019). Répercussions des pénuries de main-d'œuvre sur l'avenir de l'agriculture au Québec. Prévisions agricoles jusqu'en 2029. https://cahrc-ccrha.ca/sites/default/files/2021-11/QC_FR_Reduced%20size.pdf

Celani, A. et Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. Personnel Review, 40(2), 222–238.

Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec. (2007). *Portail de la main-d'œuvre agricole au Québec.* CRAAQ.

Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA), en partenariat avec le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ). (2017). Portrait de la main-d'œuvre agricole au Québec. Agri-Réseau. https://www.agrireseau.net/blogue/96275/portrait-de-la-main-d_oeuvre-agricole-au-quebec

Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA), en partenariat avec le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ). (2017). Portrait de la main-d'œuvre agricole au Québec. Agri-Réseau.

Charbonnier-Voirin, A. et Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. Recherches en Sciences de Gestion, 125(2), 97–119.

Cohen, A., et Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management, 23*(3), 239–290.

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (2020, 26 août). *Un travailleur agricole décède des suites d'un coup de chaleur : la CNESST dévoile les conclusions de son enquête* [Communiqué]. Gouvernement du Québec.

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (2020). Un travailleur agricole décède des suites d'un coup de chaleur : la CNESST dévoile les conclusions de son enquête [Communiqué]. Gouvernement du Québec.

Cotton, J. L. et Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.

Cropanzano, R., et Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Currie, E. J. et Carr Hill, R. A. (2012). What are the reasons for high turnover in nursing? A discussion of presumed causal factors and remedies. International Journal of Nursing Studies, 49(9), 1180–1189.

Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Denzin, N. K. (1978). The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods (2e éd.). McGraw-Hill.

Dubois, D., Pelletier, E. et Morin, D. (2009). Comment attirer et fidéliser des employés. Éditions Transcontinental.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500–507.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507.

Emploi et Développement social Canada. (2025). *Québec — Profil sectoriel : Agriculture; cultures agricoles, élevage et aquaculture*. Guichet-Emplois.

Emploi et Développement social Canada. (2025). Québec — Profil sectoriel : Agriculture; cultures agricoles, élevage et aquaculture. Guichet-Emplois.

Fabi, B., Lacoursière, R., et Raymond, L. (2010). *Ressources humaines et gestion des personnes : Fondements et pratiques*. Chenelière Éducation.

Fargnoli, M. et Lombardi, M. (2020). NOSACQ-50 for safety climate assessment in agricultural activities: A case study in Central Italy. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(24), 9177.

Galambaud, B., Igalens, J., Vézina, M., et Wils, T. (2008*). Stratégie et gestion des ressources humaines.* Vuibert.

Giraud, L. (2015). L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière. Revue de gestion des ressources humaines, 97(3), 58–86. https://doi.org/10.3917/grhu.097.0058

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161–178.

Grawitch, M. J., Gottschalk, M. et Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58(3), 129–147.

Greenhaus, J. H. et Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. Dans J. C. Quick et L. E. Tetrick (dir.), Handbook of occupational health psychology (2e éd., p. 165–183). American Psychological Association.

Greenhaus, J. H., et Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. Dans J. C. Quick et L. E. Tetrick (dir.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.

Griffeth, R. W., et Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage.

Groupe AGÉCO. (2019). *Étude sectorielle de la production agricole au Québec – Volet main-d'œuvre*.https://www.agricarrieres.qc.ca/wp-content/uploads/Etude-sectorielle-de-la-production-agricole-au-Quebec-volet-main-doeuvre-sommaire.pdf

Groupe AGÉCO. (2021). *Conditions de travail des employés en agriculture en 2021*. AGRIcarrières.https://www.agricarrieres.qc.ca/wpcontent/uploads/AGRIcarrieres_CondTravailMOsalariee2021_VF_avec-Sceau-1.pdf

Guba, E. G., et Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *Handbook of qualitative research* (p. 105–117). Sage.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. et Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268–279.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., et Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268–279.

Heneman, H. G., et Judge, T. A. (2008). *Staffing organizations* (6th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., et Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530–545.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology, 63*(6), 597–606.

Institut de la statistique du Québec. (2022). *Profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire au Québec.* https://statistique.QUÉBEC.ca/fr/document/profil-sectoriel-de-lindustrie-bioalimentaire-au-QUÉBEC

Institut de la statistique du Québec. (2023). Bilan du marché du travail au Québec en 2023. https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/bilan-marche-travail-quebec-2023.pdf

Institut national de santé publique du Québec. (2022). *Changements climatiques — Mesures d'adaptation à la chaleur : rapport de synthèse*.

Institut national de santé publique du Québec. (2022). Changements climatiques Mesures d'adaptation à la chaleur : rapport de synthèse.

Katz, D., et Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

Kohn, L. et Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 53(4), 67–82. https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067

Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. Personnel Psychology, 49(1), 1–49.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. et Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. Journal of Management, 43(6), 1854–1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage.

Lambert-Chan, M., et Gougeon, B. (2012). *Petit guide de survie des étudiants*. Presses de l'Université de Montréal.

Leach, P. (1991). Guide to the family business. Kogan Page.

Lee, T. W., Mitchell, T. R. et Holtom, B.C. (2009). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal, 52*(3), 652–664.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dans M. D. Dunnette (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

Longenecker, J. G., Moore, C. W. et Petty, J. W. (1989). Small business management: An entrepreneurial emphasis. South-Western Publishing.Emploi et Développement social Canada. (2025). Québec — Profil sectoriel : Agriculture; cultures agricoles, élevage et aquaculture (SCIAN 111, 112, 1151, 1152). Guichet-Emplois. https://www.guichetemplois.gc.ca/analyse-tendances/rapports-marche-travail/quebec/production-agricole

March, J. G., et Simon, H. A. (1958*). Organizations*. Wiley.

Marsan, B. (2008). *Facteurs d'attraction et de fidélisation de la jeune main-d'œuvre au sein des PME, dans un contexte où la population est vieillissante*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières.

Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.

Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.

Milkovich, G. T., Newman, J. M. et Gerhart, B. (2020). Compensation (13e éd.). McGraw-Hill Education.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec. (2016). *Profil de la main-d'œuvre agricole au Québec*.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec. (2025). *Stratégie 2025–2030 pour l'agriculture de proximité.* Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.QUÉBEC.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-

alimentation/publications-adm/strategie/PO_strategie_agriculture_proximite_MAPAQ.pdf

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2023). *Plan stratégique 2023–2027*. Gouvernement du Québec.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J. et Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of Management Journal, 44(6), 1102–1121.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237–240.

Ng, E. S. W., Schweitzer, L. et Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4

Ouellet, E., Tondreau, J., Parent, D. et Perrier, J.-P. (2003). La transmission de la ferme québécoise d'une génération à l'autre : au-delà des considérations économiques, une question d'échanges, d'intégration aux tâches et de délégation du pouvoir. Recherches sociographiques, 44(1), 141–164. https://doi.org/10.7202/007194ar

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (5e éd.). Armand Colin.

Paillé, P., et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e éd.). Armand Colin.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage.

Peretti, J.-M. (2005). *Ressources humaines* (9e éd.). Vuibert.

Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State University Press.

Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. International Journal of Manpower, 22(7), 600–624.

Rhoades, L., et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714.

Robbins, S. P. et Judge, T. A. (2018). *Comportements organisationnels* (17e éd.; V. Tran, trad.). Pearson France.

Ross, I. C. et Zander, A. (1957). Need satisfactions and employee turnover. Personnel Psychology, 10(3), 327–338.

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W. et Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. Personnel Psychology, 71(1), 23–65. https://doi.org/10.1111/peps.12226

Rye, J. F., et Scott, S. (2018). International labour migration and food production in rural Europe: A review of the evidence. *Sociologia Ruralis, 58*(4), 928–952. https://doi.org/10.1111/soru.12215

Rynes, S. L. et Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. Academy of Management Review, 15(2), 286–310. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308158

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managérial Psychology,21(7),600–619

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). Sage.

Sand-Zantman, W. (2014). Analyse économique des pratiques de fidélisation. *Revue française d'économie, 28*(3), 37–70. https://doi.org/10.3917/rfe.133.0037

Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? *Recherches qualitatives, 5*, 99–111.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., et Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3e éd.). Jossey-Bass

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., et Gupta, N. (2005). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal, 48*(1), 50–68. https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993112

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. Journal of Occupational Health Psychology, 1(1), 27–41. https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27

Statistique Canada (2024). Maintien en poste et recrutement de jeunes travailleurs qualifiés : résultats par province et territoire. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024004/article/00003-fra.htm

Statistique Canada. (2023). Recensement de l'agriculture de 2021 : Portrait socioéconomique de la population agricole du Canada, 2021.

Thompson, C. A., Beauvais, L. L. et Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. Journal of Vocational Behavior, 54(3), 392–415. https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681

Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*(4), 621–638. https://doi.org/10.5465/3069413

Turban, D. B., Forret, M. L. et Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. Journal of Vocational Behavior, 52(1), 24–44.

Ullah, A., Abbas, Q., Ali, S., et Khan, M. A. (2023). Human resource management practices and employee turnover intention in dairy farming enterprises. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies, 13*(5), 1–18.

Vallée, A. (2007). Stratégies de fidélisation des ressources humaines en contexte de vieillissement et de raréfaction de la main-d'œuvre : Une synthèse de la documentation empirique internationale. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.

Van Campenhoudt, L., et Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5e éd.). Dunod.

Vandenberghe, C., Bentein, K., et Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 64*(1), 47–71.

Varvaressos, H. (2009). *Les besoins de main-d'œuvre en production laitière : Les grands enjeux en période de rareté de main-d'œuvre et quelques pistes de solutions*.

Viot, C. et Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? Management international, 18(3), 60–81.

Waldman, J. D., Kelly, F., Arora, S., et Smith, H. L. (2010). The shocking cost of turnover in health care. *Health Care Management Review, 35*(3), 206–211.

Weber, M. (1965). *Essais sur la théorie de la science* (J. Freund, trad.). Plon. (oeuvre originale publiée en 1904–1917)

Williams, M. L., McDaniel, M. A. et Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. Journal of Applied Psychology, 91(2), 392–413.