
MANDAT RH

Présenté par Cidrerie Lacroix

— VERGER —

LACROIXTM
MC

— CIDRERIE —

Rédigé par Myriam Montpetit, CRHA/CRHP
Symposium GRH 2020 - Virtuel

PRÉAMBULE

En participant au Symposium GRH 2020, vous êtes appelés à vous mettre dans la peau de consultants en ressources humaines. Afin de rendre l'expérience significative, une entreprise a accepté de nous ouvrir les portes sur sa réalité, en présentant des informations privilégiées. Tel un mandat de consultation, nous vous rappelons que vous êtes dans l'obligation de respecter en tout temps la nature privilégiée et confidentielle des éléments pouvant vous être partagés par vos clients. En participant à ce concours d'études de cas, vous acceptez d'adopter un comportement professionnel en tout temps et de ne pas partager ou publier les informations auxquelles vous avez accès.

Mention spécifique pour le cas Mandat RH: Vu la nature du cas et la situation particulière du mandat, il est strictement interdit d'entrer en contact avec l'entreprise ou les employés de celle-ci (téléphone, courriel, médias sociaux, visite sur place ou autre) pour aller chercher des informations. Cela s'applique à toutes les parties prenantes de la résolution du cas. Vous ne pouvez pas approcher l'entreprise pour avoir de l'information ou des précisions.

LA CIDRERIE LACROIX

L'histoire de Cidrerie Lacroix commence en 1879, année où la famille Lacroix s'établit sur le Lot 300, dans le village de St-Joseph-du-Lac, pour y pratiquer la pomiculture. Cinq générations plus tard, l'entreprise est en plein essor, alors que ses produits sont distribués partout au Québec. Au fil des ans, Danielle et Pascal, fondateurs et toujours associés, accompagnés de leurs enfants et autres membres de la famille Lacroix, ont entrepris plusieurs actions dans le but de se démarquer sur le marché, notamment en débutant la production de cidre au tournant des années 2000.

Les cidres de la Cidrerie Lacroix ont connu un tel succès, qu'un grand joueur dans le réseau de la distribution les a approchés pour aider l'entreprise avec le développement du marché et la distribution de leurs produits. La qualité des produits, le potentiel de l'industrie, ainsi que les valeurs qui transcendent chaque décision depuis des générations au sein de l'entreprise Lacroix, ont fait partie de l'intérêt de ce partenaire. La conservation des traditions et valeurs familiales a été un point de considération important pour Danielle et Pascal lorsqu'ils ont accepté l'offre proposée, en plus de s'assurer que la stratégie d'expansion présentée s'avérait alignée avec la vision que partagent leurs enfants, qui sont pressentis pour prendre le relais à la tête de l'entreprise, dans les années à venir.

Ainsi, depuis la signature d'un partenariat en 2018 avec la Microbrasserie Archibald, les cidres provenant de la Cidrerie Lacroix sont maintenant distribués dans 2000 épiceries et dépanneurs ainsi que 400 bars et restaurants au Québec. Grâce à ce partenariat, la Cidrerie Lacroix se positionne aujourd'hui comme leader de l'industrie du cidre au Québec, et souhaite mener sa croissance dans la belle province!

DES VALEURS BIEN ANCRÉES

Valeurs de la Cidrerie Lacroix :

Famille, Authenticité, Innovation, Qualité, Dynamisme

Mission de la Cidrerie :

Rendre le cidre accessible à tous les Québécois, et démocratiser cette boisson locale!

Vision :

Devenir la plus grande cidrerie du Québec avec une production de 25 000 hL d'ici 2021.

ADN de la marque :

Distinctive, Artisanale (mais pas "fermier"), Héritage familial, Authentique, Locale, Premium, mais accessible, Qualité, Colorée, Fun/Cool, Tendance

** Le guide de marque en annexe présente plus en détail ces éléments.

DES INVESTISSEMENTS MASSIFS POUR SOUTENIR LA CROISSANCE

La signature de ce partenariat avec un tel joueur a permis une transformation quasi complète des infrastructures pour assurer la nouvelle capacité de production ciblée et aussi, assurer une expérience mémorable à l'achalandage grandissant sur place, et constituée de jeunes adultes (18-45 ans). Ces derniers viennent visiter le site pour la cueillette de pommes, pour découvrir les cidres, goûter aux produits cuisinés sur place ou participer à différents événements tout au long de l'année.

Les investissements importants de ce partenaire ont dernièrement permis de bâtir une nouvelle cidrerie avec de l'équipement de pointe, une nouvelle cuisine de transformation, une nouvelle boutique, ainsi qu'un espace de restauration. Ces nouvelles fonctions, en plus du verger, font de la Cidrerie Lacroix un lieu de choix pour vivre une expérience de marque unique en son genre, où on démocratise chaque aspect du produit, de la pomme à la canette. C'est également un lieu où le consommateur peut interagir avec l'équipe et profiter des nombreux produits dérivés offerts.

PERSONNES CLÉS

Pascal, Président - Co Fondateur du verger. Il supervise l'ensemble des opérations de production agricole et de production alcoolique.

Danielle, Directrice générale - Co Fondatrice du verger. Elle supervise les RH et s'occupe de divers projets spéciaux.

Elisabeth, CPA, Gestionnaire de la finance et de la performance - Elle supervise l'ensemble du processus comptable, s'assure de la performance financière de l'entreprise et gère l'approvisionnement de la marque commerciale.

Gabrielle, Directrice alimentaire et expérience (F&B) - Elle supervise l'ensemble des activités de transformation alimentaire ainsi que les opérations sur site. Elle détient aussi une expertise dans la production et transformation alcoolique (cidre).

Etienne, Gestionnaire des activités commerciales - Il supervise l'ensemble des activités de commercialisation des produits, du plan marketing aux outils promotionnels, ainsi que la relation avec la force de vente.

Salif, Gestionnaire expérience client - (Relevant de Gabrielle) Il coordonne les équipes en place pour assurer la bonne opération du site. Il est chargé de l'embauche et de la gestion des horaires des équipes du restaurant et de la boutique.

Xavier, Chef Exécutif - (Relevant de Gabrielle) Il supervise l'ensemble des opérations de cuisine de restauration. Développement des menus, embauche, approvisionnement.

Michel, Gérant de verger - (Relevant de Pascal) Il coordonne les opérations de production agricole et s'assure du cycle complet de production, de la taille des pommiers à la récolte.

À embaucher, Superviseur de cidrerie / Maître de chai - (Relevant de Pascal) Il supervise et coordonne les opérations de production et transformation alcoolique.

UNE CROISSANCE QUI APPORTE SON LOT DE CHANGEMENTS

Des changements aussi rapides amènent donc leurs lots de défis pour l'équipe en place, habitués à fonctionner avec des manières bien établies au fil des ans, développées souvent selon les préférences de chacun. Afin de faire face à la nouvelle cadence et pour assurer le succès de cette transformation, plusieurs employés doivent apprendre à utiliser de nouveaux outils, logiciels, et s'adapter aux nouveaux processus et standards rigoureux au niveau de la planification et de la production.

Notamment, afin de pouvoir utiliser adéquatement la gamme diversifiée des nouveaux outils et rapports de gestion de la performance mis à leur disposition par la Microbrasserie Archibald, le

parc informatique a été renouvelé en entier. Plusieurs processus auparavant réalisés sur papier sont maintenant automatisés ou réalisés par ordinateur.

Aux yeux d'Élisabeth et Gabrielle, ces changements sont plus que bienvenus et nécessaires. L'automatisation de certains processus, l'utilisation de technologies plus à jour, en plus du support-conseil et des nombreuses ressources auxquelles leur donne accès leur partenariat avec Archibald, leur font entrevoir des opportunités encore plus grandes qu'espérées pour optimiser le rendement de l'entreprise, et pouvoir même un jour, surpasser leurs objectifs les plus fous. Bien qu'elles comprennent le désir de leurs parents de conserver les traditions familiales, elles considèrent qu'il ne faut pas refuser les opportunités de se moderniser afin de croître et faire rayonner la marque dans un marché toujours plus grand et compétitif. Leur opinion est claire, la Cidrierie Lacroix ne peut pas rester figée dans le temps, elle doit continuer d'évoluer et se moderniser.

Fiers de voir leurs filles motivées à prendre le relais, Danielle et Pascal s'assurent le plus souvent de prendre des décisions qui appuieront et faciliteront la transition lorsqu'ils leur passeront définitivement le flambeau. Bien qu'ils appuient les recommandations émises par le nouveau partenaire, et comprennent tout le potentiel que leurs filles y voient, ils choisissent parfois de continuer à faire certaines choses au quotidien à leur façon, ne voyant pas la nécessité de tout réapprendre étant à l'aube de leur retraite, ni changer des formules déjà éprouvées.

Diversifier ainsi les façons de faire cause parfois de la confusion auprès des employés, n'étant plus certains quelles directives suivre. Aussi, les divergences d'opinions entre les dirigeants peuvent parfois alimenter certaines discussions ou créer des irritants. Comme dans toute bonne famille, toutefois, tout le monde finit toujours par s'accorder, faire des concessions et retrouver sa bonne humeur.

Considérant les changements au sein de la cidrierie et constatant les nouveaux requis en termes de compétences et d'expertise, ainsi que les changements d'horaire que cela lui impose, le Maître de chai, en poste depuis 8 ans, a toutefois décidé, tout récemment, de quitter pour une autre entreprise.

Depuis son départ, c'est Pascal qui a pris le relais, dans l'attente de trouver un remplaçant. N'étant pas à l'aise avec les nouvelles technologies, et l'utilisation de l'ordinateur dans le cadre du travail, Pascal a demandé d'obtenir tous les procédures et formulaires en version papier. Considérant qu'il est le propriétaire et qu'il occupe ce rôle de façon temporaire, ses demandes ont été acceptées. L'équipe de gestion aspire toutefois à ce que les prochaines personnes à occuper ce poste se conforment aux nouvelles façons de faire.

LE RECRUTEMENT

Tel que mentionné, la mise en place de ces changements amène le départ déchirant de certains effectifs qui faisaient partie de la 'famille' depuis de nombreuses années. Certains postes spécialisés ont dû être créés ou remplacés. Pour certaines fonctions, comme Maître de chai, Gérant de Verger, Chef exécutif, le marché est limité. L'équipe de gestion considère que l'argument salarial reste un de leurs meilleurs atouts, mais craint d'entraîner des iniquités à long terme au niveau du traitement

global des salariés. Elle se demande quelle stratégie adopter pour recruter de tels postes, et quels éléments devraient être considérés pour justifier et distinguer leurs stratégies de rémunération d'une fonction à une autre. Les investissements massifs sur place pour en faire un lieu d'expérience impliquent que plusieurs employés ayant des postes complètement différents cohabitent. Non seulement les postes spécialisés mentionnés ci-dessus, mais aussi des postes de tous genres tels que cuisiniers, ouvriers agricoles, plongeurs, commis à la boutique, sans parler des employés saisonniers qui sont embauchés en masse lors des périodes de pointe (jusqu'à 60 en haute saison). L'objectif de l'organisation est de se préparer à faire face à l'accroissement éventuel des équipes.

Pour les postes saisonniers, les candidats peuvent apporter directement leur CV à la cidrerie ou l'envoyer via courriel. Des entrevues individuelles sont menées avec chacun des candidats par les différents gestionnaires. Avec les nouvelles installations, plus de postes devront cependant être comblés, et certains avec des exigences plus spécifiques, notamment de l'expérience en cuisine, restauration et service d'alcool. La cidrerie aimerait s'assurer de se démarquer autant au niveau de sa stratégie globale de recrutement que de rémunération. La Cidrerie Lacroix aimerait se positionner en tant qu'employeur de choix, afin, entre autres, de susciter l'intérêt des employés à revenir année après année.

L'équipe de gestion remarque qu'il est de plus en plus facile de recruter de la main-d'œuvre diversifiée. Le développement croissant de la cidrerie, la marque qui est de plus en plus connue, les nouvelles installations, l'environnement de travail attirant de la main-d'œuvre avec un profil de plus en plus similaire à la clientèle ciblée. L'accueil et l'intégration de toute nouvelle ressource se fait via les gestionnaires attirés, qui s'assurent de suivre les 9 étapes prescrites dans le processus mis en place par l'équipe de gestion (voir annexe).

Afin de favoriser l'esprit d'équipe (ou plutôt de 'famille'), et remercier les employés pour leurs efforts soutenus, des 5 à 7 sont organisés tous les vendredis. Une pinte cidre ou de bière est offerte gratuitement à chaque employé. D'autres fêtes sont aussi organisées, notamment en début de haute saison, ainsi qu'à Noël, où des sacs-cadeaux d'une valeur jusqu'à 150\$ sont remis à chacun.

Chaque employé reçoit de plus, lors de son entrée en poste, des vêtements à l'effigie de la Cidrerie, un sac à dos et une bouteille d'eau. Ils ont aussi droit à un sac de pommes par semaine durant la saison, ainsi que des rabais allant jusqu'à 25% sur l'achat de produits en boutique. Les employés permanents, ayant plus de 3 mois de service continu, reçoivent de plus une carte-cadeau de 200\$/année pour l'achat de produits. Aucun programme d'assurances collectives n'est offert. Aussi, la cidrerie suit les recommandations de la Loi sur les normes du travail pour l'ensemble de ses politiques liées aux conditions d'emploi, sauf pour le cas des congés fériés, où les employés bénéficient de deux journées supplémentaires de congés payés.

GESTION DES OPÉRATIONS

Bien que Danielle et Pascal conservent les pleins droits de gestion et regards sur leurs équipes ainsi que le déroulement d'activités quotidiennes, ils n'ont d'autres choix que de constater certains changements dans la culture qui commencent à s'imposer d'eux-mêmes. En effet, étant habitués à

une gestion très rapprochée des activités, voire souvent en mode 'juste à temps', les nouveaux processus impliquent de part et d'autre une approche plus planifiée, formelle et laissant moins de place aux décisions improvisées. L'utilisation des nouvelles technologies est aussi fortement plus présente. Ils ont remarqué, avec les rencontres virtuelles qui ont été imposées en cette période de COVID, que l'approche était devenue plus 'formelle' lors des échanges. Ils comprennent le style de gestion plus 'corporative' que les circonstances imposent, mais ils se demandent comment assurer à travers tous ces changements, et l'embauche d'une équipe de plus en plus grande, la pérennité d'une culture 'familiale'.

Des discussions avec certains des employés démontrent que ceux-ci ont un fort sentiment d'engagement envers la famille Lacroix et l'entreprise. Ils sentent qu'ils font partie d'une équipe et apprécient le dynamisme et la simplicité de l'équipe de gestion. Ils aiment travailler au sein d'une entreprise de plus en plus connue du public et renommée dans l'industrie. L'environnement de travail et les gratifications qui leur sont offertes sont aussi appréciés. Il peut arriver que certains trouvent que le niveau de gestion est parfois très 'familial', et dans ces cas, ils se sentent soit à l'écart des décisions, ou encore aux prises dans des discussions qui ne les concernent pas. Ils ont parfois l'impression que les décisions de gestion peuvent varier d'un gestionnaire à l'autre, ce qui peut être parfois irritant, tout comme les formations qui varient selon la personne chargée de leur donner.

Depuis la dernière année, les dirigeants ont mis en place une nouvelle initiative. Ils tiennent trimestriellement une rencontre avec les employés permanents. Durant ces rencontres, chacun des membres de l'équipe de gestion présente du contenu lié à leur sphère respective, les changements en cours et à venir, et partage des chiffres et des informations sur la performance de l'entreprise. Il s'agit d'une première dans l'histoire de l'organisation, alors que ces informations n'étaient pas du tout partagées auparavant. Pascal et Danielle font confiance à leur équipe qui a entrepris cette initiative.

MANDAT

- 1. Identifiez les facteurs de succès à mettre en place, pour assurer une stratégie de recrutement, de fidélisation et de rétention efficace de la main-d'œuvre qui se démarque.**
- 2. Présentez vos recommandations concernant la mise en place d'une stratégie de rémunération globale pour l'ensemble de l'entreprise.**
 - Quels indicateurs devraient être pris en compte et priorisés?
 - Quels éléments pourraient aider Cidrerie Lacroix à se positionner comme employeur de choix tout en respectant les limites financières d'une petite entreprise?
- 3. Si vous en avez, présentez d'autres recommandations que vous jugez pertinentes basées sur vos recherches et observations. Démontrez que vous êtes l'équipe de consultants RH que la Cidrerie Lacroix devrait embaucher!**

ANNEXE



Site web/Website : cidrierielacroix.com

Facebook: Cidre Lacroix

PHILOSOPHIE DE L'ENTREPRISE

Vision:

« Devenir LA destination pour découvrir le cidre et vivre la marque Lacroix »

Mission de la Cidrerie :

« Démocratiser le cidre le rendre accessible partout au Québec »

- Développer un environnement de dégustation
- Renforcer la relation entre le verger, la nature et le cidre pour accentuer la profonde connexion entre ces éléments
- Éduquer sur le consommateur sur la fabrication du cidre via un circuit de visite de la cidrerie
- Développer et tester des innovations

Cidrerie Lacroix désire maintenir un milieu de travail qui favorise la croissance personnelle et professionnelle de tous les employés. Tous les membres du personnel ont un rôle à jouer dans le maintien d'un tel milieu de travail. Les superviseurs ont en outre la responsabilité de diriger de telle manière que chaque personne soit traitée avec respect.

Les activités de l'entreprise évoluent rapidement et plusieurs secteurs d'activité en font partie : Production agricole, Transformation alimentaire, Transformation alcoolique, Tourisme, Restauration et Vente au détail. Une grande équipe variée et diversifiée est nécessaire au bon fonctionnement des opérations.

Tous les membres du personnel ont la responsabilité de :

- Faciliter entre eux la collaboration et la communication;
- Se traiter mutuellement de façon équitable, avec dignité et respect;
- Promouvoir dans toutes leurs relations l'harmonie et le travail d'équipe;
- S'efforcer de bien comprendre les normes de rendement qui ont été fixées, et communiquer ensemble afin d'approfondir cette compréhension;
- Encourager la croissance et le développement des employés en les aidant à atteindre leurs objectifs personnels;
- Chercher à éviter les conflits de travail et, si un conflit survient, réagir de façon équitable et rapidement en vue de le résoudre;

- Reconnaître que les employés peuvent traverser des moments difficiles dans leur vie personnelle, et faire preuve à leur égard de compassion et compréhension.

OUTILS DE COMMUNICATION

Pour favoriser la communication, différents outils sont mis à la disposition des employés.

Teams : Tous les employés permanents auront un accès à l'application Teams, pour communiquer en temps réel avec les autres employés.

Courriels : Tous les employés à l'administration ou en gestion auront une adresse corporative pour communiquer par courriel.

Agendrix : Outils de gestion des horaires et de communication.

Rencontre trimestrielle : Des rencontres aux trimestres pour communiquer les éléments clés du développement à certains moments de l'année.

CALENDRIER ANNUEL – CIDRERIE LACROIX

JANVIER	AVRIL	JUILLET	OCTOBRE
			Fin saison des pommes Party de fin de saison
FÉVRIER	MAI	AOÛT	NOVEMBRE
	Mondial de la bière Growler's Day Évaluation annuelle	Meeting général Party de début de saison	
MARS	JUIN	SEPTEMBRE	DÉCEMBRE
Meeting général Mondial des cidres Début processus évaluation	Meeting général	Début saison des pommes	Meeting général Party de Noël

Note : Calendrier sujet à changement sans préavis