REVUE DES INITIATIVES QUEBECOISES

Chantier sur la saisonnalité
Pour un développement durable de l'emploi

GROUPE AGÉCO

RAPPORT 2

REVUE DES PROJETS QUÉBÉCOIS DE PARTAGE DE MAIN-D'ŒUVRE

PRÉSENTÉ AU

Chantier sur la saisonnalité
Pour un développement durable de l'emploi

RAPPORT FINAL

MARS 2022

RAPPORT PRODUIT PAR LE :

Chantier sur la saisonnalité

ÉQUIPE DE RÉALISATION

Sandrine Ducruc, responsable du mandat

Kristelle Audet, conseillère

Isabelle Charron, conseillère

Camille Payant, analyste

Apogée solutions linguistiques, révision linguistique

COMITÉ DE SUIVI DU PROJET

- Johanne Dubé, CSMO-Auto
- Geneviève Lemonde, AGRIcarrières
- Mélanie Bonello, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT)
- Martine Matteau, HortiCompétences
- Christine Bouliane, ForêtCompétences
- Marjorie Chrétien, Comité sectoriel main-d'oeuvre des pêches maritimes
- Stéphane Boudreault, Services-Québec
- Chantale Dubois, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS)
- Marie-Soleil Ouellette, Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)

Cette publication a été réalisée grâce à la contribution financière de la Commission des partenaires du marché du travail et du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Avec la contribution financière de :

AVANT-PROPOS

Ce rapport, d'une série de quatre, s'inscrit dans la réalisation d'un projet plus large visant à documenter les conditions de succès des maillages d'emplois pour favoriser l'émergence d'initiatives structurantes et contribuer à la stabilisation de l'emploi saisonnier. Ce vaste projet est porté par le Chantier sur la saisonnalité[1].

Plus spécifiquement, ce rapport brosse un portrait des initiatives québécoises de partage de main-d'œuvre qui soit en cours, en développement et celles dont les activités ont cessé dans les dernières années. Ce travail a permis de mettre en lumière le potentiel, les écueils et les facteurs de succès des projets régionaux en matière de mutualisation des ressources humaines.

Les termes « jumelage d'emploi », « partage d'emploi » et « maillage d'emploi » ont tous été utilisés pour définir un employé qui combine des tâches dans deux entreprises distinctes avec l'objectif d'allonger sa période d'emploi, tout en gardant le lien d'emploi initial.

Afin de faciliter la lecture du présent texte, nous avons employé le masculin comme genre neutre pour désigner les personnes de tous genres confondus.

[1] Le Chantier sur la saisonnalité est un chantier de recherche, d'échange et de concertation mené par des partenaires du marché du travail, en vue de faire le point sur les enjeux liés à la saisonnalité. Il est composé de six comités sectoriels de la main-d'œuvre : AGRIcarrières (production agricole), Horticompétences (horticulture ornementale – commercialisation et services), CQRHT (tourisme), CSMO-Auto (secteur du pneu), CSMOAF (aménagement forestier), CSMOPM (pêches maritimes).

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction 5
2. Les initiatives en cours 6
2.1 Regroupement des employeurs du secteur bioalimentaire de la Gaspésie 6
2.2 La CUMO du littoral au Bas-Saint-Laurent 8
2.3 Le réseau ALIRA au Saguenay Lac-Saint-Jean 9
2.4 Projet d'attraction de la main-d'œuvre de Baie-Saint-Paul 10
2.5 Coopératives de solidarité de services de remplacement agricole 11
2.6 Autres initiatives de maillage atypique 12
3. Initiatives en développement 13
3.1 Service de partage de main-d'œuvre de Prox-Industriel à Laval 13
3.2 Bureau de maillage des MRC des Laurentides et des Pays d'en Haut 15
3.3 Dispositif de mutualisation du Conseil de la culture de l'Estrie 16
3.4 Projet de mutualisation des ressources et de main-d'œuvre du Bas-Saguenay-Lac-Saint-Jean 17
3.5 Projet-Pilote de maillage d'entreprises et de travailleurs du CRD du Bas-Saint-Laurent 17
4. Initiatives terminées 19
4.1 Secteur agricole 19
4.2 Secteur horticole 20
4.3 Secteur touristique 21
4.4 Secteur manufacturier 22
5. Les plateformes de partage de ressources 23
Annexe 1 Bibliographie 25

1. INTRODUCTION

Ce rapport présente un portrait des initiatives québécoises de partage de main-d'œuvre. Une combinaison d'entrevues individuelles auprès des personnes responsables des projets régionaux et d'une revue documentaire a permis d'alimenter ce portrait. La première section du rapport présente les initiatives en cours, la deuxième section fait état des initiatives en développement et la troisième section expose celles dont les activités ont cessé. Le rapport se termine avec un aperçu des différentes plateformes de partage de ressources qui ont vu le jour dans les dernières années. Le tableau 1.1 propose une synthèse de l'ensemble des initiatives documentées.

Tableau 1.1
Résumé des initiatives québécoises de partage de main-d'œuvre

Statut	Types d'initiatives	Référence dans le document
En cours	• Regroupement des employeurs du secteur bioalimentaire de la Gaspésie*	p. 6
	• La CUMO du littoral au Bas-Saint-Laurent	p. 8
	• Le réseau ALIRA au Saguenay Lac-Saint-Jean*	p. 9
	• Projet d'attraction de main-d'œuvre de Baie-Saint-Paul*	p. 10
	• Coopératives de solidarité de services de remplacement agricole*	p. 11
	• Autres initiatives de maillage atypique	p. 13
En développement	• Service de partage de main-d'œuvre de Prox-Industriel à Laval*	p. 12
	• Bureau de maillage des MRC des Laurentides et des Pays d'en Haut*	p. 13
	• Dispositif de mutualisation du Conseil de la culture de l'Estrie*	p. 15
	• Projet de mutualisation des ressources et de main-d'œuvre du Bas-Saguenay-Lac-Saint-Jean*	p. 16
	• Projet-Pilote de maillage d'entreprises et de travailleurs du CRD du Bas-Saint-Laurent*	p. 16
Terminées	• **Secteur agricole** – Agri-Aide Laurentides* – La compagnie des travailleurs agricoles* – Agri-Pro Services* – CUMO	p. 18
	• **Secteur horticole** – Stabili-Travail*	p. 19
	• **Secteur touristique** – Initiative de Partage de main-d'œuvre saisonnière - MRC Des Etchemins* – Entente de référencement de travailleurs de Charlevoix	P. 20
	• **Secteur manufacturier** – Initiative « Coop RH »	P. 21

* : Les initiatives marquées d'une étoile ont reçu un appui financier de l'État

2. LES INITIATIVES EN COURS

La prochaine section brosse le portrait des projets régionaux de partage de main-d'œuvre en cours au Québec. Bien que certaines initiatives soient implantées depuis plusieurs années, d'autres ont plus récemment émergé dans le but d'apporter un soutien aux entreprises qui ont des défis importants de recrutement et de fidélisation de leurs travailleurs saisonniers. Une situation qui est exacerbée par la rareté de main-d'œuvre et de la pandémie COVID-19.

Chaque initiative documentée présente une courte mise en contexte du projet, une description sommaire de son fonctionnement ainsi que les principaux défis et les facteurs de succès pour assurer leur pérennité.

2.1 REGROUPEMENT DES EMPLOYEURS DU SECTEUR BIOALIMENTAIRE DE LA GASPÉSIE[2]

Ce regroupement a été mis en place dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, dans le secteur bioalimentaire de la transformation des produits marins.

La première mouture du projet a été mise sur pied en 2007. Le projet a été initié par la direction régionale d'Emploi Québec, la Conférence régionale des élus (CRÉ) Gaspésie-Îles-de-la-Madelaine et les directions régionales du MAPAQ, MAMROT et le Comité sectoriel de main-d'oeuvre des pêches maritimes. Il visait l'implantation d'un registre de travailleurs souhaitant œuvrer dans l'industrie. En 2009, le projet a permis le placement de 315 travailleurs, dont 120 admissibles aux projets de création d'emplois temporaires.

Le projet s'est tranquillement transformé afin de donner aux employeurs la possibilité de mutualiser leurs travailleurs et d'offrir à ceux-ci une plus grande stabilité d'emploi en allongeant leur saison de travail. Le véritable partage de main-d'œuvre a ainsi débuté en 2013 avec le financement du MTESS grâce à la mesure Services d'aide à l'emploi.

FONCTIONNEMENT

Le regroupement prend la forme juridique d'une association. Il réunit 7 entreprises dans le cadre d'ententes de prêt de main-d'œuvre pour des postes équivalents afin d'aider les employés à allonger leur saison de travail. Chaque entreprise est l'employeur légal de l'employé à tour de rôle.

Les postes jumelés sont surtout des postes de journaliers sur les lignes de transformation. Afin d'éviter le maraudage d'employé, un protocole de main-d'œuvre est signé par les 3 parties. Le contrat assure que l'employé retourne à son employeur principal lorsque la saison recommence.

En plus de réaliser les jumelages, le regroupement s'occupe de faire de la publicité pour les emplois disponibles et d'inscrire les employés sur le site d'Emploi-Québec. Le regroupement peut aussi s'occuper de certaines questions RH (ex. : conflit entre l'employé et un de ses employeurs).

[2] Source: Entrevue individuelle avec Sylvie Ritchie, coordonnatrice du regroupement des employeurs du secteur bioalimentaire le 5 novembre 2021

Les employeurs membres contribuent à la hauteur de 30 % des coûts de gestion. Le reste du financement provient d'Emploi-Québec. La demande de financement doit être renouvelée annuellement.

DÉFIS

- Le recrutement des travailleurs saisonniers en transformation des produits marins est très difficile. Le bassin de population active rétrécie constamment dû au vieillissement de la population. Par conséquent, de plus en plus d'usines se tournent vers l'embauche de travailleurs étrangers temporaires (TÉT) pour pourvoir des postes de journalier.
- « Il faut souligner les appréhensions de la part de certains employeurs à l'égard de telles formules de partage de main-d'œuvre en raison de cas possibles de maraudage d'employés, une situation possible également si le travailleur choisit lui-même un nouvel employeur dont il préfère le style de gestion, par exemple. Le contexte de rareté de main-d'œuvre peut aussi exacerber ces craintes et avoir un effet dissuasif sur les employeurs. » (Table nationale de concertation sur l'emploi saisonnier, 2018)
- Le financement du Regroupement se renouvelle sur une base annuelle, ce qui crée une incertitude à chaque année à savoir si le regroupement sera reconduit. Il devient donc difficile de bâtir une vision à long terme de l'association.
- En Gaspésie, dans le secteur des Pêches, les changements climatiques ont commencé à décaler certaines saisons de pêches, créant ainsi des chevauchements plus fréquents entre les pics d'activité des usines de transformation. Par conséquent, il est devenu plus difficile pour le Regroupement d'employeurs d'organiser les horaires des employés maillés et ainsi combler les besoins de main-d'œuvre des entreprises membres par le jumelage d'employé.

FACTEURS DE SUCCÈS

Conditions de travail et postes occupés

- Les tâches doivent être similaires d'une entreprise à l'autre et doivent demander peu de formation;
- Les salaires et les conditions de travail doivent être similaires;
- Les périodes d'emploi ne doivent pas se chevaucher;
- Les entreprises doivent être situées à moins d'une heure de distance en voiture.

Collaboration entre les employeurs et engagement envers le Regroupement

- Les entreprises doivent s'engager financièrement dans le regroupement pour assurer une certaine autonomie financière du service;
- Les employeurs doivent établir un lien de confiance entre eux, puisque les employés doivent absolument être libérés pour retourner auprès de leur employeur principal lorsque les besoins sont renouvelés.

2.2 LA CUMO DU LITTORAL AU BAS-SAINT-LAURENT

La coopérative d'utilisation de main-d'œuvre (CUMO) est une adaptation québécoise des groupements d'employeurs agricoles français. Elle prend la forme d'une association coopérative qui a pour finalité exclusive de mettre à la disposition des membres (entreprises agricoles) un ou plusieurs employés à temps partiel de plusieurs fermes pour créer un poste temps complet à l'année. Elle constitue une solution nouvelle à l'impératif de remédier à la rareté de main-d'œuvre agricole. Comme dans le cas des groupements d'employeurs (GE), la CUMO est l'employeur officiel des travailleurs, bien que les membres soient collectivement responsables de l'employé.

Les CUMO réunissent généralement un petit nombre de producteurs agricoles qui peuvent échanger ensemble sur leurs besoins. Ce principe est souple et peu coûteux (Table nationale de concertation sur l'emploi saisonnier, 2018). Par le partage de main-d'œuvre, la CUMO accorde une certaine flexibilité aux entreprises agricoles membres, tout en conciliant les exigences de stabilité des emplois agricoles.

Au Québec, la CUMO du Bas-Saint-Laurent est la seule encore active dans la province. Elle regroupe 16 fermes membres, majoritairement en production laitière, et emploie 5 ouvriers agricoles.

FONCTIONNEMENT

Dans une CUMO, les membres sont responsables des employés qu'ils engagent. Cela veut dire qu'ils s'engagent à planifier et à communiquer clairement les tâches à réaliser au travailleur ainsi que lui faire visiter les lieux et lui donner les règles de sécurité nécessaires. Les entreprises membres doivent aussi posséder une assurance responsabilité civile incluant la couverture des employés occasionnels. Cependant, la coopérative demeure l'employeur légal unique. La CUMO apporte également du soutien aux membres en matière d'emploi, mais aussi en gestion des ressources humaines (Larose, 2010).

La CUMO est gérée par un coordonnateur qui organise les horaires en fonction des besoins des membres et recrute les ouvriers agricoles. Le service de paye est centralisé à l'UPA, ce qui réduit la charge de travail du coordonnateur et atténue les difficultés administratives liées à la rémunération des employés.

DÉFIS

- Parmi les facteurs de succès, un minimum de 30 entreprises est requis pour que la CUMO soit économiquement viable, fonctionnelle, avantageuse financièrement pour les membres et pérenne (Le Guédard, 2010);
- Comme le financement et la coordination sont assumés par les membres, il reste peu de fonds pour offrir de bonnes conditions salariales aux travailleurs partagés;
- Le recrutement et la fidélisation des employés sont aussi des obstacles majeurs, mais la demande pour ce type de service demeure forte;

- La relation entre le producteur membre et l'employé peut être tendue si l'employé est surchargé, qu'il y a un manque de communication ou que l'employé remet en cause les conditions salariales offertes;
- L'organisation du travail pour les employés partagés peut être problématique si la planification des horaires est insuffisante.

FACTEURS DE SUCCÈS

- Tout comme dans le cas des GE français, le coordonnateur (c.-à-d. gestionnaire) est essentiel;
- L'adhésion à la CUMO exige une solidarité et une confiance forte entre les membres, tant sur le plan humain que sur le plan financier;
- L'implication financière des entreprises : bien que les programmes gouvernementaux puissent aider au démarrage, l'autofinancement doit être visé à moyen terme. Une centaine de membres et une douzaine d'employés sont toutefois nécessaires pour atteindre l'autonomie financière;
- Une grille salariale doit être mise en place par la CUMO;
- Les employés recrutés pour faire partie de la CUMO doivent avoir une forte capacité d'adaptation et être polyvalents et autonomes.

2.3 LE RÉSEAU ALIRA AU SAGUENAY LAC-SAINT-JEAN[3]

Situé à Alma au Saguenay-Lac-Saint-Jean, le réseau ALIRA est un service dédié aux travailleurs saisonniers, occasionnel(s) et à temps partiel désirant augmenter leurs heures de travail tout en conservant leur lien d'emploi initial. Les services d'ALIRA ont débuté en 2019, juste avant la pandémie de la COVID-19. ALIRA est une sous-division du Groupe Inter-Action Travail (GIAT) qui accompagne les travailleurs en recherche d'emploi et les entreprises dans leur gestion des ressources humaines.

FONCTIONNEMENT

Le service est basé sur une approche personnalisée et centrée sur les besoins des employeurs et employés. La démarche se réalise en trois temps, soit:

- Une analyse des besoins de l'entreprise en termes de main-d'œuvre;
- Une analyse des besoins et des compétences du travailleur;
- Un jumelage afin de combler les besoins de main-d'œuvre saisonnière et temporaire de l'entreprise par les travailleurs disponibles et selon leur profil.

ALIRA compte 2 agents de recrutement à temps partiel, 1 à temps plein et une agente de développement à temps plein.

En date du 10 décembre 2021, 45 maillages ont été effectués depuis le début de l'initiative sur 86 profilages et l'initiative entretient une collaboration étroite avec 170 entreprises. Les emplois

[3] Source: Entrevue avec Nancy Doucet, agente de développement pour le Réseau ALIRA, 24 novembre 2021 et https://www.giat.ca/alira.php

saisonniers représentent environ 70% des jumelages réalisés. Les principaux secteurs qui ont bénéficié des jumelages sont le secteur manufacturier, le commerce de détail ainsi que la restauration et le tourisme.

DÉFIS

- L'objectif initial était de recruter une banque de travailleurs par l'entremise des employeurs. Toutefois, en raison de la rareté de main-d'œuvre, les employeurs étaient peu enclins à partager leurs employés. L'organisation recrute maintenant directement les employés en partenariat avec plusieurs ressources d'employabilité de la région.

FACTEURS DE SUCCÈS

- Le temps passé sur le profilage des employés et leurs besoins. L'agente de développement d'ALIRA analyse les besoins des entreprises et des travailleurs, ce qui permet de procéder à des jumelages compatibles et viables à long terme.

2.4 PROJET D'ATTRACTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DE BAIE-SAINT-PAUL[4]

L'initiative a émergé à la suite de multiples demandes des membres de l'association des gens d'affaires de Baie-Saint-Paul pour obtenir de l'aide dans le recrutement de leur main-d'œuvre pour la saison estivale 2021. L'association a donc mis en place un projet-pilote visant à attirer des travailleurs saisonniers en misant sur les attraits touristiques de la région (billets pour le Festif!, escapades en Train de Charlevoix, descendes en kayak etc.), la mobilité et l'hébergement des travailleurs et l'offre de formation sur place. L'objectif du projet est de mailler des travailleurs à temps partiel dans le secteur du tourisme, principalement la restauration.

FONCTIONNEMENT

Le projet d'offre d'emploi collective a été financé par Services Québec, la MRC de Charlevoix, certaines municipalités et la SADC. De plus, les employeurs qui font partie du projet paient 25 % du salaire brut de l'employé à l'association pour couvrir les frais d'hébergement des travailleurs.

Durant la première année de l'initiative, 4 entreprises ont participé au programme de jumelage. Le projet a reçu une soixantaine de CV dont 8 personnes ont été sélectionnées. Les critères de sélection étaient basés sur la complémentarité entre les intérêts des travailleurs et les besoins des employeurs.

Une chargée de projet a été embauchée pour recruter les travailleurs et créer les occasions de maillage entre employés et employeurs.

L'association a mis en place un comité stratégique pour évaluer les actions réalisées à l'été 2021 et faire un bilan de la première année du projet. Le projet devrait être reconduit l'an prochain et sera bonifié en fonction de l'évaluation du comité stratégique.

[4] Source: Entrevue individuelle avec Kristina Rourke, agente du projet, le 4 novembre 2021 et https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1811048/operation-charme-travailleurs-penurie-charlevoix-gens-affaires

DÉFIS

- Il y a toujours une certaine compétition entre les employeurs pour recruter les employés, ce qui par conséquent crée une forte pression sur les salaires.

FACTEURS DE SUCCÈS

- Les travailleurs ne cherchent pas seulement un salaire, mais des conditions, des avantages et de la diversité. Ainsi le service doit être très personnalisé. Il doit tenir compte des individus, de leurs objectifs personnels et de leurs intérêts afin de leur offrir un poste qui répond à leurs besoins.
- Les travailleurs ayant un bon potentiel d'être jumelés sont ceux avec un grand sens de l'autonomie, qui sont polyvalents et qui apprécient le changement.
- Les employeurs doivent être proactifs et motivés à essayer une nouvelle approche pour trouver de la main-d'œuvre.

2.5 COOPÉRATIVES DE SOLIDARITÉ DE SERVICES DE REMPLACEMENT AGRICOLE

Au Québec, il existe deux coopératives de solidarité de services de remplacement agricole. La première, la Coopérative la Halte, est située dans la région du Centre-du-Québec et a vu le jour en 2014 alors que la deuxième, la coopérative le Relait, a plus récemment été implantée au Saguenay-Lac-Saint-Jean au début de l'année 2021.

La Coopérative de solidarité la Halte s'est inspirée des services de remplacement français. Elle a d'abord débuté par un projet-pilote au Centre-du-Québec mené par le Centre d'Innovation Sociale en Agriculture (CISA). L'objectif de ce projet-pilote était de tester le service de remplacement agricole, ce qui a été concluant après deux ans d'essais. Une coopérative permettant aux agriculteurs du Centre-du-Québec d'être remplacés en cas d'accident, de maladie, de décès, de congé parental ou de vacances, a donc vu le jour à la fin de 2014[5].

La Coopérative de solidarité le Relait a vu le jour le 15 mars 2021 au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Cette initiative s'inspire de l'initiative développée au Centre-du-Québec, c'est-à-dire que des agents de remplacement sont envoyés sur les fermes laitières lors d'une urgence ou d'une difficulté à recruter de la main-d'œuvre.

FONCTIONNEMENT

La Halte prend la forme d'une coopérative et compte 71 fermes membres, majoritairement laitières, mais aussi bovines, ovines et caprines, et 14 agents de remplacement. Les membres doivent débourser 50 $ pour la part sociale, 350 $ pour la cotisation annuelle et 27,50 $ l'heure pour l'utilisation de l'agent de remplacement.

Le Relait est une aussi une coopérative à part entière, mais l'implantation et la gestion sont sous la responsabilité de l'UPA. La coopérative fonctionne grâce à des frais annuels en plus d'un montant

[5] Source : Rapport du CISA : Service de remplacement des propriétaires de fermes. 2015. http://www.cisainnovation.com/

horaire de 32 $ lorsque les producteurs utilisent le service. Pour l'instant, la coopérative emploie deux agents de remplacement à temps partiel et compte 33 membres, qui sont majoritairement des entreprises laitières, mais qui inclut aussi d'autres productions. L'UPA aimerait engager deux autres agents à moyen terme[6].

Dans les deux cas, le montant horaire couvre le salaire de l'employé, la CNESST, les assurances, le kilométrage lors des déplacements et les avantages sociaux. De plus, les deux coopératives se trouvent à être les employeurs légaux des agents de remplacement.

DÉFIS

- Le principal défi demeure le recrutement et la fidélisation des agents de remplacements compétents et familiers avec l'utilisation des nouvelles technologies (ex. : les robots de traite).
- En 2020, **la Halte** a essayé d'élargir son service à la Beauce et l'Estrie en plus du Centre-du-Québec, mais les agents recrutés ne restaient pas à l'emploi à long terme[7]. Dans le contexte pandémique, certains agents en ont profité pour retourner sur les bancs d'école. Il ne resterait donc plus que cinq employés actifs dans la coopérative et œuvrant seulement dans le Centre-du-Québec.

FACTEURS DE SUCCÈS

- La réussite de ces deux Coopératives de remplacement repose, entre autres, sur une structure géographique de proximité qui limite les déplacements des remplaçants entre les fermes participantes.
- Les cotisations et indemnités horaires déboursées par les agriculteurs membres sont fiscalement déductibles via une entente avec le gouvernement.
- Des formations sont offertes directement à l'entreprise des producteurs membres de la Coopérative ce qui permet aux remplaçants d'acquérir des connaissances et des compétences rapidement en contexte de travail.

2.6 AUTRES INITIATIVES DE MAILLAGE ATYPIQUE

Dans le cadre du projet, d'autres initiatives atypiques en matière de partage de main-d'œuvre ont pu être identifiées sommairement en échangeant avec des partenaires associatifs. Bien qu'elles ne correspondent pas aux critères établis initialement pour la sélection des cas de maillages d'emploi, leurs formes revêtent des particularités intéressantes à documenter pour l'étude.

AUBERGE AU PARADIS BLEU (AUBERGE DE JEUNESSE), ÎLES DE LA MADELEINE – PARTAGE DE MAIN-D'ŒUVRE À TEMPS PARTIEL (BÉNÉVOLES)

Le Paradis Bleu est une auberge de jeunesse située aux îles de la Madeleine. Le fonctionnement de l'entreprise repose, en partie, sur l'implication de bénévoles. Du 1er juin au 1er octobre, la propriétaire de l'auberge collabore avec une quinzaine de personnes bénévoles. Ces personnes offrent leur aide

[6] https://www.laterre.ca/actualites/politique/du-renfort-dans-les-fermes-laitieres-du-saguenay-lac-saint-jean
[7] https://www.laterre.ca/actualites/politique/du-renfort-dans-les-fermes-laitieres-du-saguenay-lac-saint-jean

à l'auberge à la hauteur de 15 heures par semaine en échange de leur hébergement gratuit. Ainsi, le reste de la semaine, ces personnes sont disponibles pour travailler dans d'autres entreprises touristiques des Îles (ou autres secteurs). Avant le début de la saison, les entreprises contactent l'auberge pour lui donner leurs offres d'emplois et quand les bénévoles sont recrutés, l'auberge leur envoie la liste des emplois disponibles. Cette formule permet à l'auberge et à d'autres entreprises de combler leurs besoins de travailleurs et contribue à résoudre une partie du problème récurrent de l'hébergement vécu par les entreprises de l'archipel.

CHEMIN DES CANTONS ET TOURISME CANTONS DE L'EST

Le chemin des cantons et tourismes Cantons de l'Est partagent une ressource à temps partiel (8h par mois) avec d'autres organisations de la région. Cette initiative leur permet d'avoir accès à des employés qui ne seraient pas disponibles autrement. Le jumelage est formalisé par une entente conclue entre les employeurs participants. Ces derniers s'entendent sur le salaire, les horaires, les congés à offrir à l'employé partagé. Cette initiative permet aux entreprises de combler des besoins en main-d'œuvre et pour l'entreprise qui partage sa main-d'œuvre de donner plus d'heures à l'employé et ainsi favoriser sa fidélisation.

3. INITIATIVES EN DÉVELOPPEMENT

Pour pallier la rareté de main-d'œuvre et faciliter le recrutement et la fidélisation de travailleurs saisonniers, plusieurs initiatives de partage des ressources humaines se développent dans les régions du Québec. La prochaine section présente sommairement les projets récemment débutés et ceux qui verront le jour dans un avenir rapproché.

3.1 SERVICE DE PARTAGE DE MAIN-D'ŒUVRE DE PROX-INDUSTRIEL À LAVAL[8]

À l'automne 2021, le ministre Jean Boulet annonçait une aide financière de plus de 350 000 $ sur trois ans à Prox-Industriel pour soutenir la mise en place d'un projet-pilote de partage de main-d'œuvre dans la région de Laval. L'initiative de partager des employés dans les métiers industriels est née d'une volonté des entreprises de se regrouper, pour pallier les impératifs et les fluctuations des chaînes de production et par conséquent éviter les mises à pied et créer des parcours d'emplois continus pour les employés. Le projet vise à répondre au besoin criant de recrutement et de fidélisation de personnel dans le secteur industriel.

FONCTIONNEMENT

Les entreprises participantes sont regroupées en cohorte et sont liées par une entente. Cette entente encadre les règles permettant aux employeurs de proposer à des employés un jumelage avec une autre organisation participante, et ce, pour un temps déterminé entre les employeurs. Sur une base volontaire, les employés intéressés sont accompagnés par leur employeur dans ce processus.

[8] Source: Entrevue individuelle avec Chantal Provost, directrice de Prox-industriel, le 9 décembre 2021 et https://partagerh.ca/

L'initiative de partage de main-d'œuvre se concentre pour le moment sur les métiers non spécialisés (ex. : journalier de production, expédition, emballage, cariste, etc.). Les employeurs ont accès à une plateforme numérique qui facilite le partage des ressources humaines.

Prox-industriel joue un rôle de coordination et de soutien auprès des industriels concernant les questions légales, assure le développement du logiciel et suit l'évolution des besoins.

DÉFIS

- L'objectif initial était de recruter une banque de travailleurs par l'entremise des entreprises qui peuvent se déclarer en plusieurs modes (donneur, receveur ou partageur). Toutefois, en raison des changements dans les chaînes de production, les fluctuations et les difficultés d'approvisionnement durant la pandémie et l'après-pandémie, les employeurs ont été peu enclins à partager leur main d'œuvre, la plupart se sont déclarés seulement receveurs. Ceci a permis au projet d'élargir ses perspectives et de travailler en partenariat avec les ressources d'employabilité de la région ainsi que la direction de la protection de la jeunesse pour le recrutement de jeunes employés. Le projet a aussi utilisé la plateforme « Métiers industriels, financés par les entreprises » afin de recruter des candidats prêts à prendre part à la démarche de jumelage dès l'embauche;
- Le logiciel de partage de main d'œuvre est facile, convivial et simple à utiliser, cependant une gestion du changement est nécessaire afin d'accompagner les entreprises et les individus dans l'utilisation systématique de ce dernier. Participer à la création d'une culture de concertation et de partage est une démarche en continu et constitue une partie des prérogatives du chargé de projet.

FACTEURS DE SUCCÈS

- La préparation en amont de la démarche pour comprendre les appréhensions des employeurs et trouver des solutions pour les atténuer (ex. : mise en place d'une entente de bonne foi de partage de main d'œuvre entre employeurs);
- Assurer une certaine homogénéité dans les cohortes d'entreprises qui désirent partager de la main-d'œuvre (ex. : même type d'entreprise, taille, types de métiers, conditions de travail, etc.);
- Les entreprises participantes continuent à croire à la viabilité du projet, selon un bref sondage auprès de ces derniers à l'an 2. Les fluctuations dans la production et les difficultés d'approvisionnement peuvent constituer des occasions d'autres partages, de jumelages ou de mutualisation des ressources;
- D'autres entreprises intègrent le projet et participent à la démarche;
- Documenter les tentatives de jumelages a permis d'améliorer la plateforme de partage de main d'œuvre et cibler les défis notamment les conditions salariales qui peuvent être différentes d'une entreprise à une autre;
- Ouvrir la démarche de réflexion sur plusieurs aspects et angles de partage de main d'œuvre (placement, jumelage, partage, mutualisation des ressources) afin de donner la possibilité aux entreprises de participer activement à la communauté de pratique et choisir le mode qui leur convient dans le moment opportun;

- En parallèle à ce projet, Prox industriel travaille à la mise en place d'un parcours de formation propre aux métiers industriels qui constituera un facteur facilitateur des partages et un levier de maintien et de fidélisation des employés.

3.2 Bureau de maillage des MRC des Laurentides et des Pays d'en Haut[9]

Le Bureau de maillage a pour objectif de soutenir les entreprises des MRC des Laurentides et des Pays-d'en-Haut dans le recrutement et la fidélisation de leurs personnels occupant des postes saisonniers, atypiques ou à temps partiel en facilitant le partage d'employés. Le partage des ressources humaines permettra de combler des besoins complémentaires de main-d'œuvre en termes de disponibilité et de compétences.

La première mouture du projet-pilote est financée par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) sur une période de trois ans (2021-2024)[10]. Le démarrage de ce bureau de maillage a également été rendu possible grâce à la collaboration de la Corporation de développement économique (CDE) de la MRC des Laurentides, de la MRC des Pays-d'en-Haut, des chambres de commerce et de la Société d'aide au développement des collectivités des Laurentides ainsi que des entreprises locales. Des représentants de ces organisations forment un comité conseiller et participent au déploiement de l'initiative via l'adhésion par les entreprises et travailleurs de la région.

L'approche proposée est centrée sur l'humain et la collaboration. Une personne responsable du recrutement sera embauchée par le Bureau de maillage pour identifier les besoins et accompagner les entreprises et employés désirant se mailler. Les types de postes ciblés par l'initiative sont ceux demandant peu de qualification (ex. : poste de commis, service à la clientèle).

Dès la première année du service, les entreprises participantes contribuent financièrement au projet avec une cotisation annuelle. À terme des 3 ans, le Bureau de maillage souhaite s'incorporer et vise un autofinancement complet du service. En s'incorporant, il est prévu que le Bureau de maillage devienne l'employeur des travailleurs maillés et soit ainsi responsable de la paye et de gérer les cotisations à la CNESST.

Bien que l'initiative soit encore en développement, un certain nombre de défis sont déjà anticipés. Selon la personne interviewée, le plus grand défi sera de bâtir la réputation du service et d'assurer son adhésion par les entreprises de la région. Le comité conseiller aura d'ailleurs un rôle crucial à jouer sur cet aspect en particulier. L'autre défi est lié au contexte actuel de rareté de main-d'œuvre qui limite le bassin de travailleurs disponibles et qui risque de nuire au recrutement de travailleurs à partager.

[9] Source: Entrevue individuelle avec Rachel Pouliot, Conseillère, Attractivité et Partenariats en emploi au CDE de la MRC des Laurentides, le 16 décembre 2021

[10] https://infodunordsainteagathe.ca/actualites/2022/01/11/un-bureau-de-maillage-pour-faciliter-le-recrutement-de-main-doeuvre-voit-le-jour/

Pour atténuer les risques associés aux défis énumérés plus haut, la coordination du projet et les partenaires régionaux comptent déployer des efforts importants en début du projet pour faire connaître l'initiative auprès des entreprises et des employés du territoire. Aussi, des ententes seront développées entre les entreprises participantes pour encourager le partage, la solidarité et l'entraide, plutôt que de mettre l'emphase sur des interdictions (ex. : le maraudage d'employé). Enfin, on estime que les cotisations qui seront éventuellement demandées aux entreprises permettront de solidifier leur engagement et leur sentiment d'appartenance envers le service.

3.3 Dispositif de mutualisation du Conseil de la culture de l'Estrie[11]

Le Conseil de la culture de l'Estrie explore depuis deux ans le partage de ressources humaines entre organismes culturels. Plus de 20 organismes ont bénéficié jusqu'à maintenant du partage de main-d'œuvre. La plupart des personnes jumelées occupent des postes de bureau (ex. : comptabilité, communication, ressources humaines, etc.). Comme les premiers résultats ont été très positifs, le Conseil de la culture a obtenu du financement pour mettre sur pied un Pôle culturel régional pour structurer et pérenniser l'initiative de partage de ressources.

Ce Pôle s'articulera autour de trois grands axes, soit (1) le partage de ressources humaines; (2) les ressources financières et (3) les ressources physiques. Présentement, le projet de Pôle est à l'étape de démarrage pour identifier les besoins et définir les meilleures pratiques de partage pour répondre aux particularités du milieu. Plusieurs partenaires financiers participent au projet dont Patrimoine canadien, la Ville de Sherbrooke et le Conseil des arts du Québec.

La création d'un organisme tiers pourrait être envisagée pour prendre en charge la gestion des ressources humaines partagées. Ce dispositif pourrait prendre la forme d'un groupement d'employeurs. À cet effet, une rencontre est prévue entre le Groupement d'employeurs français AGEC et le comité de recherche-action du Pôle pour échanger sur leurs expériences et de leurs expertises.

Avec ce regroupement, les entreprises visent à offrir de meilleures conditions de travail aux travailleurs du secteur culturel (ex. : salaire fixe, assurances collectives, REER) permettant d'aider à stabiliser les emplois en culture et ainsi conserver une expertise locale. Le regroupement envisage également comme piste de solution à la rareté de main-d'œuvre de jumeler les besoins des employeurs avec les ressources disponibles et le service de formations pour faciliter le développement de compétences transférables entre différents milieux culturels (ex. : poste de régisseurs dans le milieu du cinéma et du spectacle).

Le Pôle prévoit de développer des contrats pour y inclure des dispositions légales afin de protéger les employeurs impliqués dans le maillage et d'offrir des garanties et des protections aux employés partagés. Des guides et des outils pour gérer les démarches de jumelage seront aussi développés pour les employeurs qui désirent faire du maillage de gré à gré. Les besoins en main-d'œuvre des

[11] Source: entrevue avec Marie-lou Castonguay, coordonnatrice du Pôle culturel régional de l'Estrie, 4 février 2022

entreprises et les ressources disponibles pourront être recueillis via une page sur les réseaux sociaux qui sera animée par le Pôle culturel.

3.4 Projet de mutualisation des ressources et de main-d'œuvre du Bas-Saguenay-Lac-Saint-Jean[12]

Le projet de mutualisation des ressources et de main-d'œuvre du Bas-Saguenay est né d'une préoccupation partagée par les entreprises touristiques de la région face aux défis que représentent le recrutement et la fidélisation du personnel. En plus du partage d'employé, les entreprises désirent développer des solutions pour faciliter l'accessibilité à des logements abordables pour leurs employés venant de l'extérieur. Les entreprises ont donc interpellé le Créneau d'excellence aventure et écotourisme aventure et la SADC pour mettre sur pied un projet expérimental de partage de ressources, de stratégies de recrutement et d'attractivité collectives.

Récemment, une préanalyse de faisabilité a été réalisée afin de valider les besoins et l'intérêt des entreprises en tourisme et aventure. Cette première étape s'est avérée concluante. Le projet est donc passé à la deuxième étape, laquelle consistait à bâtir une banque d'entreprises intéressées à valider leurs affinités sur le plan des postes potentiellement partageables. Un des principaux constats de ce deuxième jalon est que les besoins des entreprises sont beaucoup plus grands en été qu'en hiver comme le segment du tourisme d'hiver est encore en développement dans la région. Il s'avère donc plus difficile d'effectuer des maillages intéressants pour les employés dans des périodes contre-cycliques. À ce stade-ci, la mutualisation de postes stratégiques semblait plus facilement réalisable pour les entreprises sondées, soit pour les postes en gestion des médias sociaux, marketing, comptabilité et gestion des ressources humaines.
Le principal défi des entreprises est lié à la pénurie de logements qui nuit à l'attractivité et la fidélisation de main-d'œuvre. Ainsi, la phase trois du projet, qui est en cours et se terminera en mars 2022, consiste à effectuer une étude de faisabilité pour mettre sur pied un dispositif d'accueil de main-d'œuvre saisonnière qui pourrait prendre la forme d'une coopérative dont les entreprises touristiques seraient membres. Cette entité pourrait offrir des services de jumelage, de GRH et de location de logements abordables. La construction ou l'achat d'infrastructure exigera une participation financière d'organismes sociaux économiques locaux. L'étude de faisabilité permettra de définir le modèle d'affaires à prioriser pour assurer la pérennité financière du projet. Le dispositif pourrait être en opération d'ici les deux prochaines années.

3.5 Projet-Pilote de maillage d'entreprises et de travailleurs du CRD du Bas-Saint-Laurent

Le Conseil régional de développement (CRD) du Bas-Saint-Laurent a été mandaté par la Table régionale de concertation sur l'emploi saisonnier pour coordonner la mise en œuvre d'un Plan d'action régional en emploi saisonnier en collaboration avec Services Québec qui s'adresse aux

[12] Source : entrevue avec Gilles Simard, Directeur du créneau tourisme d'aventure et écotourisme, 4 février 2022

entreprises et aux personnes occupant des emplois saisonniers dans les huit territoires de MRC du Bas-Saint-Laurent[13].

Le plan d'action 2022 du projet-pilote comprend (1) la conception et la mise en œuvre d'un projet-pilote visant à explorer, susciter et soutenir le maillage d'entreprises ou le jumelage de travailleurs; (2) la préparation d'une campagne de promotion et de valorisation des emplois et des métiers saisonniers et (3) l'identification et la mise en place de moyens afin de favoriser une culture de développement de compétences des travailleurs en entreprise.

[13] https://www.crdbsl.org/mandats/plan-d-action-pour-l-emploi-saisonnier

4. INITIATIVES TERMINÉES

Pour pallier les défis que pose la saisonnalité, plusieurs formules de partage ont vu le jour au Québec au milieu des années 1990. Elles ont donné des résultats intéressants dans la province pendant une période, mais il semble que la survie de tels projets soit fragile. À l'exception de la CUMO littorale et des services de remplacement le Relait et la Halte, plusieurs autres initiatives de stabilisation des emplois via le réseautage et le jumelage de travailleurs (principalement agricoles) ont pris fin depuis 15 ans. Certains facteurs, tels que la distance entre les lieux de travail ou le manque de financement disponible pour assurer la pérennité des projets soient en cause (Table nationale de concertation sur l'emploi saisonnier, 2018). La prochaine section brosse un portrait succinct de ces initiatives passées.

4.1 SECTEUR AGRICOLE

AGRI-AIDE LAURENTIDES (1990-2004)

Agri-aide Laurentides était une formule de réseautage entre les producteurs maraîchers et les producteurs en serres. L'initiative a débuté en 1990 et offrait un service de location de main-d'œuvre en jumelant des périodes d'emploi de différents producteurs. Entre 50 et 60 entreprises du secteur maraîcher et des serres et 375 travailleurs ont bénéficié de ce service. Une étude conduite en 2004 soulignait la précarité financière de l'organisme qui n'avait pas acquis la rentabilité. Aussi, ses activités de recrutement chevauchaient celles de Centres d'emploi agricoles, aussi financés par Emploi-Québec. L'organisme a dû cesser ses activités, faute de subvention.

LA COMPAGNIE DES TRAVAILLEURS AGRICOLES (1993-2010)

La Compagnie des travailleurs agricoles était un organisme à but non lucratif situé en Estrie. Le dispositif a été fondé en 1993 et a interrompu ses activités en 2010. Il prenait la forme d'une formule de réseautage entre les producteurs agricoles et horticoles. La fermeture de l'organisme est due à la baisse du nombre de postes à combler en agriculture et à une réduction du financement accordé par Emploi-Québec (Larose, 2010). Selon le directeur de la Compagnie, entre 2008 et 2010, les postes saisonniers et permanents ont diminué de moitié, passant de 450 à 250 postes[14].

AGRI-PRO SERVICES (2002-2014)

Agri-Pro était un service de regroupement de main-d'œuvre agricole qui a vu le jour au début des années 2000. Il a succédé à la coopérative « La Mosaïque » qui était en opération depuis 1994 dans la région de Québec (Larose, 2010). Le service se voulait plus souple que les CUMO, qui elles misent sur une masse critique de producteurs membres pour assurer leur autofinancement. Dans le cas d'Agri-Pro Service, les regroupements d'entreprises s'effectuaient en fonction des besoins des producteurs. Cette initiative a été portée par trois fédérations régionales de l'UPA et leur CEA (Lévis-Bellechasse, Rive-Nord et Lotbinière-Mégantic). L'implication financière de ces organisations aura permis de maintenir le service en place pendant plusieurs années. Dans ses dernières années en

[14] https://www.latribune.ca/4f39c1c6cd503bb9469977f0354a6d21

fonction, Agri-Pro services coordonnait encore trois regroupements de producteurs (3 à 5 producteurs/regroupement) pour 1 travailleur partagé par regroupement.

LES COOPÉRATIVES D'UTILISATION DE MAIN-D'ŒUVRE (CUMO)

Les coopératives d'utilisation de main-d'œuvre (CUMO) rendent disponibles un ou plusieurs employés auprès des entreprises membres (entreprises agricoles). Les membres sont collectivement responsables des employés qu'ils engagent, mais c'est la coopérative qui est légalement l'employeur unique. Ce dispositif permet aux entreprises d'avoir accès à des employés qualifiés, fiables et disponibles à longueur d'année. Selon le cadre de référence pour la mise en place et le développement d'une CUMO, élaboré par le MAPAQ, pour autofinancer leur fonctionnement et assurer leur pérennité, les CUMO doivent miser sur une certaine masse critique d'une trentaine d'entreprises participantes. Les producteurs y adhèrent par l'acquisition de parts sociales et s'engagent au partage des frais de la Coopérative (Larose, 2010). Le nombre de CUMO sur le territoire a déjà été plus important, mais elles ont peu à peu disparu du territoire en partie à cause de la difficulté de soutenir financièrement de tel projet. La seule CUMO toujours active à ce jour est celle située au Bas-Saint-Laurent.

4.2 SECTEUR HORTICOLE

STABILI-TRAVAIL (2004-2008)

Le réseau Stabili-travail a été fondé en 2004 par Horticompétences et Emploi-Québec pour le secteur de l'horticulture à la suite d'un projet mené sur la stabilisation de main-d'œuvre horticole en Montérégie. En 2007, le réseau s'ouvre à tous les types de productions agricoles et un partenariat se concrétise entre Horticompétences et les fédérations de l'UPA de Saint-Hyacinthe et de Saint-Jean de Valleyfield. À partir de ce moment, le réseau offrait des services de jumelage, de recrutement hors réseau et des services-conseils en gestion des ressources humaines.

En 2008, les partenaires mènent un exercice de réflexion stratégique pour évaluer les possibilités de réorienter la mission du réseau. La démarche de réflexion révèle que le nombre de jumelages effectué est peu élevé. Un des principaux constats qui explique le faible nombre de maillages tient au fait que le modèle s'est développé dans un contexte où la rareté de main-d'œuvre était moins présente. En effet, la concurrence pour attirer et retenir les travailleurs étant de plus en plus vive entre les entreprises, ces dernières se sont montrées progressivement plus réticentes au partage de leurs salariés. Puis, parallèlement, l'embauche de travailleurs étrangers temporaires s'est accentuée offrant une autre alternative aux employeurs agricoles.

Des pistes de solutions ont été proposées pour améliorer l'offre de services du Réseau (ex. : créer un club GRH et un regroupement d'employeurs et d'employés), mais n'ont pas eu le temps d'être mises en place, car le financement du projet a été interrompu par Emploi-Québec.

4.3 SECTEUR TOURISTIQUE

INITIATIVE DE PARTAGE DE MAIN-D'ŒUVRE SAISONNIÈRE - MRC DES ETCHEMINS (2019-2020)[15]

L'initiative, coordonnée par le Carrefour jeunesse-emploi, visait à répondre aux besoins de recrutement et de fidélisation des employés saisonniers des entreprises récréotouristiques. Le projet a été financé principalement par une contribution de 125 000 $ sur trois ans du Plan de relance économique de la MRC des Etchemins. L'initiative a pris fin pendant la pandémie de la COVID-19 puisque le besoin des entreprises se situait davantage autour d'accompagnement en ressources humaines qu'en partage d'employés. De plus, la pandémie et les restrictions sanitaires ont grandement complexifié le va-et-vient d'employés d'une entreprise à l'autre et en contexte de rareté de main-d'œuvre les employeurs sont soucieux de conserver leurs employés et donc moins enclins à les partager.

ENTENTE DE RÉFÉRENCEMENT DE TRAVAILLEURS DANS CHARLEVOIX[16]

La station de ski Le Massif de Charlevoix et l'hôtel Le Manoir Richelieu ont tenté de développer des ententes pour se référer respectivement leurs travailleurs dans le but d'augmenter la durée des emplois saisonniers. Cependant, la formule n'a jamais fonctionné entre les deux entreprises, pour les raisons suivantes:

- La situation actuelle de rareté de main-d'œuvre nuit aux initiatives de partage d'employés, car les entreprises fonctionnent avec des effectifs réduits et maintiennent en emploi tout leur personnel, et ce, même lors de la basse saison. Les entreprises craignent aussi le débauchage/maraudage de leurs employés;
- Les syndicats et les conventions collectives sont des freins importants à l'essor des initiatives de partage de main-d'œuvre, entre autres, car les entreprises syndiquées doivent rémunérer les employés maillés au taux horaire prescrit dans leur convention collective, même si ce taux est plus élevé que l'entreprise mère de l'employé. De plus, les conventions collectives ont souvent des règles de sous-traitance, ce qui évite que des employés soient embauchés à des tarifs plus faibles. Une autre contrainte reliée aux entreprises syndiquées est la division des tâches qu'on y retrouve qui limite le transfert d'employés d'une entreprise à l'autre;
- La difficulté de planifier le temps et les horaires à l'avance avec l'autre entreprise dont la saison forte est en même temps (il y a un phénomène de cannibalisation comme les employeurs ont besoin des mêmes employés à la même période);
- La distance entre les entreprises est aussi un frein majeur. Il y a environ une heure de déplacement entre Le Manoir et le Massif;
- La « culture du chômage » est encore très forte dans Charlevoix.

> *« Le partage de MO pour compléter un emploi saisonnier n'est pas dans la culture de Charlevoix. Il y a une culture du chômage et les gens aiment travailler une seule saison, c'est un choix de vie »* - Manoir Richelieu

[15] Source : Entrevue avec Nadia Hamza du CJE des Etchemins, 12 octobre 2021
[16] Source : entrevue avec Isabelle Gaboury du Manoir Richelieu et Martin Hudon du Massif de Charlevoix, directrices des ressources humaines, novembre 2021 et Nancy Belley, directrice générale du Train de Charlevoix, octobre 2021

Pour les organisations locales comme le Manoir Richelieu ou le Réseau Charlevoix qui souhaitaient développer des partenariats de jumelage d'employés avec le Massif de Charlevoix, il sera difficile de le faire dans le futur étant donné la forte diversification des activités de l'organisation au cours des dernières années lui permettant d'offrir des postes annuels à ses employés.

En effet, le Massif a récemment élargi son offre de services en devenant le Groupe Le Massif (nouvel hôtel, train touristique, navettes, activités culturelles, etc.). En se diversifiant, l'entreprise est maintenant en mesure de faire des maillages d'emploi entre ses différents départements et peut ainsi offrir des emplois à l'année à ses travailleurs. De plus, l'arrivée du Club Med dans la région offrira des postes à l'année à plus de 300 travailleurs. Pour être en mesure d'attirer des travailleurs de l'extérieur de la région afin de pourvoir les postes disponibles, le Massif et le Club MED vont construire une unité de 30 logements à proximité des deux entreprises.

De son côté, le Manoir Richelieu offre du travail à l'année à ses employés en proposant des maillages à l'interne avec le Club de golf du Manoir et vice versa. Par exemple, les préposés aux terrains de golf peuvent travailler l'hiver au Manoir à l'accueil du centre multisport, à l'entretien des sentiers de raquette, etc.

4.4 Secteur manufacturier

Initiative « Coop RH » de Métal Sartigan et Estampro en Beauce (2015-2019)[17]

À la suite de discussions entre les dirigeants de Métal Sartigan et d'Estrampro, une initiative de « Coop RH » a été formée en 2015 pour faciliter le partage d'employés entre les deux organisations afin de couvrir différentes périodes de pointe et éviter des licenciements durant les périodes creuses.

L'initiative était fondée sur le fort lien de confiance entre les dirigeants d'entreprise et sur quelques principes phares: ne pas se « voler » des employés et respecter les salaires de l'entreprise mère. Les deux entreprises se sont partagés des employés pour les postes suivants : soudeurs, dessinateurs, journaliers, opérateurs. Les périodes de pointe des deux organisations ne se chevauchaient pas, étant donné des cycles de production différents.

En raison d'une demande accrue pour leurs produits et de la rareté de main-d'œuvre qui s'est fortement accentuée, l'initiative de partage d'employés a pris fin; les deux entreprises ayant besoin de leurs employés durant toute l'année. Durant la durée de l'initiative, les travailleurs les plus aptes à être partagés étaient polyvalents et formés sur plusieurs types d'équipements.

Dans le cas de Métal Sartigan, l'entreprise a adopté diverses stratégies afin d'étirer sa période de production, notamment en acceptant les contrats de sous-traitance pour des produits d'autres entreprises ainsi qu'en devançant la production de certains de ses produits.

[17] Source: Entrevue individuelle avec Kate Kirouac, Coordonnatrice des ressources humaines, Métal Sartigan, le 10 novembre 2021

5. LES PLATEFORMES DE PARTAGE DE RESSOURCES

Inspirées de l'économie collaborative, plusieurs plateformes de partage de ressources ont vu le jour dans les dernières années. Ces outils offrent la possibilité de partager des compétences, des biens matériels ou des espaces sous-utilisés entre entreprises. Bien que ces plateformes web soient reconnues comme des outils pouvant faciliter le maillage d'employés (De la Mora Velasco, Huang et Haney, 2021), au Québec, elles demeurent encore à leurs balbutiements. Dans ce contexte, la prochaine section propose de survoler quelques exemples de plateforme de partage en développement au Québec.

PLATEFORME DISPO[18]

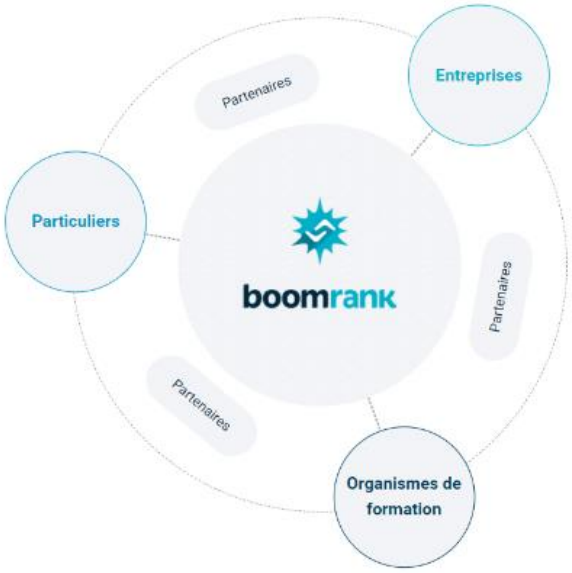
La plateforme Dispo est une plateforme québécoise qui permet le partage d'employés entre entreprises qui souhaitent augmenter leurs heures de travail. Dispo prend la forme d'une application proposant aux travailleurs membres des missions. Les travailleurs décident de leur horaire en ayant le choix d'accepter ou de refuser les missions proposées. Les missions varient de quelques heures à quelques jours et offrent des jumelages dans plusieurs secteurs d'activité. C'est la plateforme qui s'occupe de générer les factures, d'effectuer les paiements et d'administrer les salaires. De plus, la plateforme détient son permis de placement de la CNESST, ce qui signifie que tous les candidats sont classés comme des travailleurs salariés. Ce permis vise à assurer la tranquillité d'esprit aux employeurs en prenant en charge la question des assurances. L'application Dispo est une initiative privée et n'a pas reçu d'appui financier de la part de l'état.

BOOMRANK[19]

Boomrank est une plateforme numérique développée au Québec qui facilite la rencontre entre l'offre et la demande de formation continue. Elle offre une vitrine aux formateurs pour faire connaître leurs services et un outil aux chercheurs de formation pour repérer l'activité qui convient le mieux à leurs besoins. L'outil agit comme un moteur de recherche qui permet de trouver rapidement la formation la plus pertinente pour développer les compétences d'entreprises ou individuelles. Boomrank intègre aussi des outils de gestion de la formation comme les plans de développement des compétences et offre un service unique d'Employeur-Formateur qui propose un recrutement de la main-d'œuvre par

[18] https://www.dispoapp.ca/index.html
[19] https://www.lesoleil.com/2021/03/15/gerer-la-crise-boomrank-la-rencontre-entre-tous-les-acteurs-du-marche-du-travail-b7b4bb1e88f91e375a965a8adb33e8cb

la formation. Ce service permet aux chercheurs d'emploi de connecter rapidement avec des employeurs qui offre des postes avec de la formation en milieu de travail. Le service a obtenu un appui financier de l'état pour le démarrage et le développement de ses activités.



BizBiz Share[20]

Bizbiz Share est une plateforme de partage de biens et de services qui permet aux entreprises d'afficher ce qu'elles ont à offrir aux autres en termes d'équipement, de biens ou de compétences. L'entreprise existe depuis 2017 et les membres peuvent s'y joindre moyennant des frais annuels d'environ 200 $. Depuis 2021, l'industrie de la construction a été ajoutée à la plateforme. Cette initiative n'est pas appuyée financièrement par l'état.

Plateforme ECOO[21]

ECOO est une plateforme d'économie collaborative et circulaire qui permet à ses membres d'offrir à leurs pairs, équipementiers, manufacturiers ou fournisseurs, des surplus d'inventaires de matériaux de toutes sortes, du temps machine et même de partager leurs précieuses ressources humaines. Un portail en ligne permet aux entreprises de publier leurs surplus d'inventaires, de disponibilité d'équipements de fabrication ou de partage de ressources humaines. Les coûts de participation annuels sont de 1 500 $ pour les entrepreneurs. L'état ne participe pas financièrement au projet.

[20] https://bizbizshare.com/about
[21] Source : https://ecoo.ca/a-propos/

ANNEXE 1
BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

De la Mora Velasco, E., A. Huang et A. Haney. 2021. An Employee Sharing Model for the Tourism and Hospitality Industry. https://www.mdpi.com/2673-5768/2/2/11 (page consultée le 10 octobre 2021)

Larose, C. 2010. Recensement d'initiatives en lien avec l'emploi saisonnier. [PDF en ligne]. http://saisonnalite.com/library/pdf/recensement-d-initiatives-en-lien-avec-l-emploi-saisonnier.pdf (page consultée le 29 septembre 2021).

Table nationale de concertation sur l'emploi saisonnier. 2018. Rapport sur l'emploi saisonnier. [PDF en ligne]. https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00_Rapport_emploi_saisonnier.pdf (page consultée le 29 septembre 2021).

Le Guédard, P. 2010. Cadre de référence pour la mise en place et le développement des CUMA et des CUMO. Volume 2 : La coopérative d'utilisation de main-d'œuvre (CUMO). [PDF en ligne]. file:///C:/Users/cpayant/Downloads/Cadred%C3%A9veloppementCUMO.pdf (page consultée le 29 septembre 2021).