

REVUE DES INITIATIVES INTERNATIONALES



G R O U P E
AGÉCO

RAPPORT 1

**REVUE DES INITIATIVES DE PARTAGE DE
MAIN-D'ŒUVRE À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE**

PRÉSENTÉ AU



MARS 2022

RAPPORT PRODUIT PAR LE :

Chantier sur la saisonnalité



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, AGRICarières
- 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, premier 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 saisonnalité¹.

Le présent rapport examine des initiatives de partage de main-d'œuvre implantées à l'échelle internationale afin d'en tirer des apprentissages pour le Québec. Deux grandes catégories d'initiatives de partage de main-d'œuvre ont été ciblées : les initiatives dont la gestion du partage se fait par une personne morale distincte (p. ex. association ou coopérative) et celles dont le partage se structure plutôt de manière ponctuelle pour répondre aux besoins occasionnels d'employeurs. Le document se termine sur un survol des réflexions et une série d'exemples de mesures déployées dans différents pays pour contribuer à stabiliser les emplois saisonniers et réagir plus précisément aux enjeux liés à la rétention et aux compétences des travailleurs.

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 : AGRICarières (production agricole), Horticompetences (horticulture ornementale – commercialisation et services), CQRHT (tourisme), CSMO-Auto (secteur du pneu), CSMOAF (aménagement forestier), CSMOPM (pêches maritimes).

TABLE DES MATIÈRES

1.	Introduction	5
1.1	Mise en contexte et objectif de la revue de littérature.....	5
1.2	Méthodologie.....	5
2.	Initiatives de partage de main-d'œuvre à l'échelle internationale	7
2.1	Initiatives de partage de main-d'œuvre gérées par une personne morale distincte : les groupements d'employeurs et leurs déclinaisons en Europe	8
2.1.1	France : Les groupements d'employeurs (GE).....	10
2.1.2	Pays-Bas : Les Flex Pool	14
2.1.3	Allemagne : Les Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ)	15
2.1.4	Belgique : Les Groupements d'employeurs.....	15
2.1.5	Autriche : LES ARBEITGEBERZUSAMMENSCHLUSS (AGZ)	16
2.1.6	Hongrie : több munkáltató által létesített munkaviszony.....	17
2.1.7	Les groupements d'employeurs en Europe : avantages, défis et facteurs de succès	18
2.2	Initiatives ponctuelles de partage de main-d'œuvre.....	27
2.2.1	Pluriactivité et boucles saisonnières	27
2.2.2	Le modèle de partage B2B chinois	31
2.2.3	Le labour Pool allemand.....	33
3.	Autres réflexions pour la stabilisation des emplois saisonniers	35
	Annexe 1 Bibliographie.....	42

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1	Résumé des initiatives internationales documentées.....	8
Tableau 2.2	Sommaire des différentes déclinaisons de GE en Europe	9
Tableau 2.3	Résumé des avantages du GE pour les employeurs, les employés et la société ...	21
Tableau 2.4	Les défis récurrents des GE pour les employeurs et les employés.....	24

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1	Exemples de GE dans divers secteurs d'activité.....	10
Figure 2.2	Exemple de boucle saisonnière agricole	28
Figure 2.3	Profil sommaire des entreprises MMV et VVF	30
Figure 3.1	Découpage temporel type d'un CDII emploi-formation.....	38

1. INTRODUCTION

1.1 MISE EN CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

La saisonnalité est une réalité qui sera toujours associée à certains secteurs d'activité et des efforts sont déployés depuis plusieurs années pour reconnaître la légitimité du travail saisonnier. Cela dit, il convient aussi de chercher à atténuer les défis de gestion qui y sont rattachés et de contribuer à la stabilisation des emplois saisonniers.

Le Chantier sur la saisonnalité encadre depuis vingt ans les réflexions et les démarches sur le thème de la saisonnalité. Le temps est venu de faire certains bilans.

En particulier, de nombreuses initiatives de maillage entre employeurs qui ont des besoins complémentaires ou contracycliques ont vu le jour, avec l'objectif d'atténuer l'incidence des fluctuations des besoins de main-d'œuvre.

L'objectif de cette revue documentaire est de présenter des initiatives de partage de main-d'œuvre et de stabilisation de l'emploi saisonnier implantées à l'échelle internationale afin d'en tirer des apprentissages pour le Québec, en tenant compte des différences contextuelles et juridiques entre les pays étudiés.

Cette recherche documentaire couvre deux grands volets, soit :

- les initiatives de partage de main-d'œuvre à l'échelle internationale;
- les réflexions à l'international pour stabiliser l'emploi saisonnier.

1.2 MÉTHODOLOGIE

Les constats tirés de la revue de littérature portant sur les initiatives de partage de la main-d'œuvre à l'échelle internationale se basent sur une collecte de données secondaires exhaustives (p. ex. article scientifique, rapport de recherche, document ministériel, site Web d'intérêt, etc.). La bibliographie complète se trouve à l'annexe 1. De cette collecte de données, six documents phares ont constitué les piliers des apprentissages tirés de la revue de littérature :

1. **Les rapports produits par La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound).** Eurofound est une agence tripartite de l'Union européenne dont le rôle est de fournir des connaissances en vue de définir des politiques plus éclairées dans le domaine social et en matière d'emploi et de travail. Pour la présente étude, nous avons utilisé leurs rapports de 2015 et 2016 sur les nouvelles formes d'emplois ainsi que la mise à jour de 2020. Selon les conclusions de ces rapports, la caractérisation des nouvelles formes d'emplois est le résultat d'une revue de littérature, d'analyses de données et d'études de cas qualitatives. Tous les pays européens ont été couverts dans une certaine mesure par ces études.

2. **Le rapport produit en 2016 par GESTE**, une structure coopérative de conseil et d'études, sur les groupements d'employeurs non agricoles. Leur étude avait comme objectif de recenser les groupements d'employeurs non agricoles français, d'analyser l'incidence de leurs activités et de guider l'action des pouvoirs publics au service du développement des groupements. Les données ont été obtenues par des analyses bibliographiques, des entretiens téléphoniques et des enquêtes en ligne, et par l'exploitation de sources statistiques et administratives.
3. **Les travaux de l'anthropologue Virginie Xhaufclair** qui portent sur « les enjeux soulevés par les nouvelles formes de travail et d'organisation des entreprises ainsi que sur l'émergence de nouveaux modes de régulation de l'emploi et de gouvernance interorganisationnelle » (Xhaufclair, 2012). Son analyse bibliographique de 2012 présente un état des lieux des différents dispositifs de mutualisation de la main-d'œuvre en France, en Belgique, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Autriche et au Danemark.
4. **Les travaux d'Amélie Artis, chercheuse et directrice de l'Équipe de socio-économique associative et Coopératives (ESEAC) de l'Institut d'études politiques de Grenoble**. Son article scientifique de 2013 est une analyse bibliographique qui « vise à interroger la capacité des formes de mutualisation de l'emploi comme le groupement d'employeurs face aux défis des transformations du monde du travail et des inégalités. Il s'appuie sur l'analyse des groupements d'employeurs dans le secteur agricole et du sport et des loisirs en France » (Artis, 2013).
5. **L'étude belge de Frédéric Naedenoen et François Pichault en 2017**, qui est une analyse critique des groupements d'employeurs en Belgique. Ce document a été réalisé par le centre de ressources pour les groupements d'employeurs en Wallonie et l'Université de Liège. L'analyse avait pour but de « voir dans quelle mesure ce dispositif permet de répondre aux (nouvelles) attentes du tissu économique belge » (Naedenoen et Pichault, 2017).
6. **L'étude produite par Patrick Lenancker en 2018** pour le compte de Conseil économique social et environnemental (CESE), l'organisation qui assure le lien entre les pouvoirs publics et les citoyens en France. Cette étude est la suite logique d'un rapport visant à cibler certains facteurs limitant le déploiement des groupements d'employeurs sur le territoire français, et elle établit donc un plan d'action pour un développement responsable des groupements d'employeurs.

La section 2 présente les principales initiatives de partage de main-d'œuvre recensées, selon qu'elles sont gérées par une personne morale distincte ou structurées de manière ponctuelle. La section 3 présente ensuite d'autres types d'initiatives visant à stabiliser les emplois saisonniers adoptées à l'échelle internationale.

2. INITIATIVES DE PARTAGE DE MAIN-D'ŒUVRE À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

La sécurisation des parcours professionnels des travailleurs occupant un emploi saisonnier implique d'allonger le temps de travail annuel en favorisant la pratique de plusieurs emplois et en combinant des activités en saisons complémentaires. Au cours des dernières décennies, les initiatives de partage de main-d'œuvre visant à stabiliser des emplois saisonniers et à donner accès à un plus grand bassin de travailleurs aux entreprises se sont multipliées à l'échelle internationale. Les initiatives de partage de main-d'œuvre ont pris naissance en Europe dans les années 1980 et 1990 et gagnent maintenant du terrain ailleurs dans le monde.

Les initiatives de partage de main-d'œuvre recensées dans la revue de littérature peuvent se regrouper sous deux grandes catégories, soit :

- les initiatives dont la gestion du partage se fait par une personne morale distincte (p. ex. association ou coopérative);
- les initiatives dont le partage se structure plutôt de manière ponctuelle pour répondre aux besoins occasionnels des employeurs.

L'Europe est de loin le territoire sur lequel on retrouve le plus grand nombre d'initiatives de partage de main-d'œuvre. Toutefois, bien que ces initiatives soient implantées dans un nombre croissant de pays, il est important de noter qu'elles demeurent tout de même marginales à l'échelle de l'ensemble du territoire européen. En effet, selon le recensement des initiatives de partage de main-d'œuvre d'Eurofound (2015), ces initiatives demeuraient quasi inexistantes dans plusieurs pays, notamment au Royaume-Uni, en Espagne et en Italie.

En contrepartie, les deux types de catégories d'initiatives de partage de main-d'œuvre existent notamment en France, en Allemagne, en Belgique, en Hongrie, aux Pays-Bas, et en Autriche. Néanmoins, mis à part en France, ces initiatives demeurent relativement peu communes, limitant ainsi les données et les autres renseignements disponibles sur ces dernières.

Les deux prochaines sections présentent des exemples d'initiatives de partage de main-d'œuvre qui sont à la fois regroupées sous une **personne morale distincte** ou structurées de **manière ponctuelle** dans ces juridictions et dans d'autres territoires.

Le Groupement d'employeurs (GE) représente la principale forme d'initiative de partage de main-d'œuvre regroupée sous une personne morale distincte que l'on retrouve en Europe. Du côté des initiatives ponctuelles, trois modèles ont été relevés, soit la pluriactivité au moyen des boucles saisonnières, le modèle B2B de la Chine et le Labour Pool allemand (Tableau 2.1).

Tableau 2.1 Résumé des initiatives internationales documentées

	Types d'initiatives internationales	Référence dans le document
Regroupées sous une personne morale distincte	<ul style="list-style-type: none"> ● Groupements d'employeurs (GE) européens <ul style="list-style-type: none"> – France : GE – Pays-Bas : Flex Pool – Allemagne : AGZ – Belgique : GE – Autriche : AGZ – Hongrie : több munkáltató által létesített munkaviszony 	<p>p. 10</p> <p>p. 14</p> <p>p. 15</p> <p>p. 15</p> <p>p. 16</p> <p>p. 17</p>
Structurées de manière ponctuelle	<ul style="list-style-type: none"> ● Projet Trans VaLoire ● MMV et VVF ● B2B chinois ● Labour Pool allemand 	<p>p. 29</p> <p>p. 30</p> <p>p. 31</p> <p>p. 33</p>

2.1 INITIATIVES DE PARTAGE DE MAIN-D'ŒUVRE GÉRÉES PAR UNE PERSONNE MORALE DISTINCTE : LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS ET LEURS DÉCLINAISONS EN EUROPE

Le **Groupement d'employeurs (GE)** français et ses déclinaisons dans d'autres pays européens constituent l'initiative de partage de main-d'œuvre la plus commune en Europe.

Les GE réunissent sous forme d'une entité distincte (p. ex. association, coopérative) des entreprises situées dans la même région. Ils leur permettent d'embaucher des travailleurs et de les mettre à la disposition des membres pour couvrir leurs besoins de main-d'œuvre. Leurs membres ont ainsi accès à une main-d'œuvre qu'ils ne pourraient salarier de manière individuelle. Généralement, à l'achèvement de la formation des employés partagés, les GE deviennent **l'employeur principal** avec lequel ces employés maintiennent un lien d'emploi.

Les premiers GE ont vu le jour en France en 1985, dans le secteur agricole. Le modèle français a ensuite été repris à la fin des années 1990 aux Pays-Bas sous la forme de Flex Pool, et dans les années 2000 en Belgique et en Allemagne, sous l'appellation *Arbeitgeberzusammenschluss* (AGZ). Plus récemment, l'Autriche et la Hongrie ont également repris le concept (Eurofound, 2015).

Le Tableau 2.2 présente un sommaire des différentes déclinaisons de Groupements d'employeurs en Europe.

Tableau 2.2 Sommaire des différentes déclinaisons de GE en Europe

	Nom	Début	Cadre juridique en place	Soutien financier de l'état	Particularité de la forme de l'organisation
1. France	GE	Années 1980	Oui	Oui	Structure juridique sans but lucratif, qui prend la forme d'une association ou, dans de rares cas, d'une coopérative.
2. Pays-Bas	Flex Pool	1990	Non	Non	Les Flex Pool sont habituellement gérés comme des entreprises de travail temporaire (p. ex. agences de placement), mais se doivent d'être des organisations sans but lucratif.
3. Allemagne	AGZ	Années 2000	Non	Non	Le partage de main-d'œuvre prend la forme légale d'une agence de travail temporaire (ATT), avec un salaire minimum imposé par la loi.
4. Belgique	GE	Années 2000	Oui	Oui	Structure juridique sans but lucratif ayant pour seul objectif le partage de main-d'œuvre.
5. Autriche	AGZ	Années 2010	Non	Non	Comme pour le modèle allemand, l'AGZ autrichien prend généralement la forme légale d'une agence de travail temporaire, mais sans but lucratif.
6. Hongrie	több munkáltató által létesített munkaviszony	Années 2010	Oui	S. O.	La loi énonce certains principes de base, mais laisse une grande souplesse aux employeurs pour définir leur mode de fonctionnement et le type de régime salarial à offrir aux employés partagés.

2.1.1 FRANCE : LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS (GE)

C'est en France que les GE sont les plus répandus en Europe. On y retrouve entre 5 000 et 7 000 GE, dont 80 % à vocation agricole, et plus de 100 000 entreprises. Toutefois, les GE demeurent un employeur marginal dans le pays, employant seulement 40 000 travailleurs, soit 0,2 % de la main-d'œuvre de France². Trois types de GE existent en France : agricoles (80 % des GE), non agricoles (10 % des GE) ainsi que ceux pour l'insertion et la qualification (GEIQ), soutenant les personnes dans leur démarche d'intégration au marché de l'emploi (1,5 % des GE). La 0 présente quelques exemples de GE agricoles et non agricoles.

Figure 2.1
Exemples de GE dans divers secteurs d'activité



Source : Emploi GE (2022)

Étant donné l'importance des GE agricoles en France, il est pertinent de s'y pencher de plus près. Les premiers GE sont apparus dans ce secteur, où la saisonnalité et les besoins ponctuels de main-d'œuvre sont des réalités d'affaires avec lesquelles doivent constamment composer les gestionnaires agricoles (Leboutte, 2018).

En 2019, un rapport du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) dénombrait plus de 3 800 GE agricoles. Ces derniers se retrouvent sur tout le territoire français, avec une présence plus marquée en Nouvelle-Aquitaine, en Occitanie et dans l'ouest du pays. Ils emploient près de 30 000 travailleurs à équivalent

² Les estimations du nombre de GE d'employeurs en France varient beaucoup selon les publications. Les données présentées ici représentent une fourchette des différentes estimations recueillies dans les publications suivantes : Lenancker (2018), Geste (2016), Eurofound (2016).

temps plein (ETP) et représentent plus de 117 000 contrats de travail, dont la plupart sont des emplois permanents (appelés contrats à durée indéterminée ou CDI, en France) (CGAAER, 2021).

Les GE agricoles sont très présents dans les cultures spécialisées (50 % des ETP), les cultures et élevages non spécialisés (32 % des ETP) et la viticulture (14 % des ETP). Ils sont composés en majeure partie de petites entreprises comptant en moyenne six employés et répondent le plus souvent à un besoin de recrutement, de rétention et de formation des travailleurs (CGAAER, 2021).

Les GE agricoles prennent diverses formes collectives (Leboutte, 2018) telles que :

- Le GE **agricole et rural** traditionnel (GEAR) : ce type de GE cherche à pourvoir des postes saisonniers ou à temps partiel;
- Le GE **départemental agricole** et rural (GED) : l'objectif de ce type de GE est de répondre à un besoin de travail salarié pour la réalisation de travaux réguliers sur toute l'année, mais qui ne justifie pas un temps plein;
- Le GE à vocation de **service de remplacement** agricole : ce type de GE permet aux chefs d'exploitation agricole de disposer de remplaçants pour une période temporaire (p. ex. congé de maladie, congé lié à une blessure, congé de maternité ou de paternité, formation, etc.). On en dénombrait 300 sur le territoire français en 2019.

Depuis 2016, les Coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) peuvent être reconnues comme des GE. En 2019, un peu plus de 1 500 CUMA étaient répertoriées (CGAAER, 2021).

LES BESOINS COMBLÉS PAR LES GE

Les GE répondent à deux objectifs communs (Geste, 2016) :

- permettre aux employeurs membres de disposer d'un bassin de travailleurs;
- créer une dynamique de coopération entre les membres.

Au-delà de ces deux objectifs, les GE agissent sur un ou plusieurs des enjeux suivants (Geste, 2016) :

- stabilisation des emplois à temps partiel;
- fidélisation des travailleurs occupant un emploi saisonnier;
- recrutement, intégration et formation des nouveaux employés;
- maintien d'une compétence sur un territoire ou de l'attractivité d'un métier.

La mise en place de GE en France s'est également déroulée dans un contexte de mutation des normes de l'emploi dans ce pays : augmentation du chômage, transformation de l'organisation du travail en raison des nouvelles technologies et utilisation de plus en plus fréquente de stratégies d'entreprise privilégiant la sous-

traitance. Ces transformations ont augmenté les besoins de flexibilité et de consolidation des emplois des entreprises (Artis, 2013).

LES FONCTIONS DES GE : DU MAILLAGE DES SALARIÉS À L'APPUI DANS LES FONCTIONS DE RH

La principale fonction du GE est le **maillage d'employés** entre les entreprises membres pour un secteur, un territoire, ou un métier donné, c'est-à-dire la mise à disposition d'un employé auprès de plusieurs employeurs. En plus de mutualiser des emplois parmi les entreprises membres, le GE peut également appuyer ses membres sur le plan du **recrutement** de nouveaux employés (Étude DGEFP, 2016, tiré de Geste, 2016) au moyen d'un arrimage des offres d'emplois disponibles avec les profils des nouveaux candidats.

Finalement, le GE peut également donner son appui à **d'autres activités reliées aux RH**, telles que l'analyse des besoins en compétences et l'organisation de formation pour les salariés maillés. Dans certains cas, on note même que le GE devient le « service des RH externe » des entreprises membres.

Toutefois, la capacité de remplir plusieurs fonctions dans le GE dépend grandement de l'équipe d'employés permanents en poste (Étude DGEFP, 2016, tiré de Geste, 2016). Le directeur du GE a toujours un rôle central à jouer pour l'ensemble des fonctions de développement et de conseil, mais il délègue les fonctions de recrutement, d'organisation des maillages et de suivi des RH à d'autres employés permanents. Il existe d'ailleurs un diplôme universitaire en gestion de Groupement d'employeurs offert par l'université de Nantes.

L'ÉTROITE COLLABORATION ENTRE LES GE ET LES INTERVENANTS LOCAUX

Le démarrage et les activités courantes des GE se font en étroite collaboration avec plusieurs partenaires selon le territoire et le secteur d'activité du GE (Geste, 2016), notamment avec les organisations suivantes :

- les **acteurs gouvernementaux de l'emploi** pour la recherche de candidats ou l'échange d'offres d'emploi (p. ex. Pôle emploi, Missions locales);
- les **réseaux professionnels** tels que les syndicats et autres réseaux d'employeurs dans les cas où les GE répondent à des besoins de main-d'œuvre précis pour un secteur donné;
- les **experts ou les cabinets en service-conseils** (p. ex. comptables, avocats, institutions financières) pour l'élaboration de contrats de travail et de conventions collectives, ou même pour offrir des conseils aux adhérents du GE.

De plus, le développement des GE en France a vu naître des structures régionales permettant d'accompagner la mise en place et le déploiement des GE. Cette mission est remplie par les *Centres régionaux de ressources pour les groupements d'employeurs* (Eurofound, 2016). Ces centres accompagnent les GE dans toutes les étapes de leur développement. Leurs principaux objectifs sont les suivants :

- faire la promotion du modèle de groupement d'employeurs auprès des entreprises et des travailleurs;
- produire des études de faisabilité dans l'éventualité de la création d'un GE;
- appuyer la mise sur pied de nouveaux GE;
- fournir des conseils aux GE existants sur la gestion des ressources humaines, la comptabilité et les questions juridiques;
- offrir de la formation pour la professionnalisation des parties prenantes des GE et des porteurs de projet;
- faire évoluer les dispositions législatives et réglementaires en faveur des GE.

Les Centres de ressources sont financés en partie par l'État et en partie par les frais d'adhésion des membres de GE. La phase de démarrage nécessite un soutien financier plus grand de la part de l'État au départ. Outre une rencontre nationale annuelle, les Centres de ressources n'ont pas de coordination au niveau national.

LES PROFILS D'EMPLOYÉS DES GE ET LES COMPÉTENCES REQUISES

Les emplois occupés au sein des GE sont très diversifiés. Néanmoins, deux catégories d'emplois se distinguent :

- les emplois pour lesquels le besoin de formation à l'entrée en poste est relativement limité (généralement des emplois demandant des compétences moins pointues, tels que des manœuvres et ouvriers);
- les emplois de soutien, qui regroupent les activités de gestion ne répondant pas à l'activité première de l'entreprise, mais qui sont essentielles à son bon fonctionnement (p. ex. gestion administrative, système d'information, ressources humaines).

Un profil des compétences requises semble également se dégager sur le plan des salariés partagés au sein de GE. En effet, le partage d'emplois nécessite plusieurs compétences transversales, dont la **polyvalence**, la **flexibilité** et l'**adaptabilité**. D'ailleurs, pour faciliter le maillage d'employés, ces compétences liées au savoir-être de l'employé prévalent sur les connaissances plus techniques (Xhaufclair, 2012). En bref, les GE semblent plus à l'aise de partager des salariés pour des emplois ne nécessitant pas « *un effort important d'adaptation des compétences lors de l'intégration dans une entreprise* » (Geste, 2016, p.24).

LES MODES DE FINANCEMENT DES GE

La **refacturation des heures** effectuées par les employés du GE aux employeurs membres est à la base du modèle économique de tous les GE. Pour certains GE, elle représente même l'unique source de revenus. D'autres sources de revenus sont également disponibles pour les GE, soit :

- **Les cotisations** : certains GE exigent des cotisations de la part de leurs membres, mais ceci n'est pas une pratique généralisée. À titre d'exemple, le GE Convergence demande une cotisation de 200 euros par an.
- **Les subventions** : les GE peuvent être soutenus financièrement par des partenaires institutionnels. En France, le financement provient habituellement de la région en question, du ministère de l'Emploi ou du conseil départemental. Dans une moindre mesure, le financement peut être fourni par la chambre de commerce, par la Ville ou par un fonds de revitalisation.
- **La vente de prestation** : la majorité du temps, les services rendus par le GE ne sont pas facturés en supplément. Cependant, la vente de prestation de service (p. ex. entrevue d'embauche) ou de conseil (p. ex. au sujet du recrutement ou de la gestion des RH) est perçue comme un potentiel de développement intéressant, du moins pour les GE à vocation plus entrepreneuriale (Geste, 2016).

2.1.2 PAYS-BAS : LES FLEX POOL

Le Flex Pool est un dispositif de mutualisation de la main-d'œuvre aux Pays-Bas qui a émergé dans un contexte de réforme du marché du travail dans les années 1990. Le dispositif prend la forme d'une organisation multipartenaire qui partage des travailleurs dans les entreprises, sur une base régionale ou sectorielle, en fonction des besoins de main-d'œuvre. Ils sont généralement issus d'initiatives coordonnées entre autorités régionales, chambres de commerce, associations patronales et organisations syndicales (Eurofound, 2016). Ils sont observables notamment dans les régions portuaires où il y a une concentration d'entreprises de logistique, dont les besoins en main-d'œuvre flexible sont plus importants (Xhaufclair, 2012).

À l'image des GE, les Flex Pool deviennent l'employeur principal des travailleurs et facturent les heures travaillées aux entreprises utilisatrices. Les Flex Pool ne sont pas soutenus financièrement par l'État, mais plutôt par les employeurs membres. Toutefois, à la différence des GE français, les Flex Pool sont habituellement gérés comme des entreprises de travail temporaire (p. ex. agences de placement) plutôt que comme des associations, mais se doivent d'être des organisations sans but lucratif. Ils offrent du travail seulement lorsque des emplois sont disponibles (Eurofound, 2016).

Les travailleurs reçoivent une formation avant d'être envoyés dans les entreprises et les coûts de formation sont répartis entre les employeurs membres du Flex Pool. Cette

formation initiale permet d'accroître le niveau de compétence et de polyvalence des travailleurs partagés, afin d'assurer une main-d'œuvre compétente aux employeurs participants au Flex Pool (Eurofound, 2021).

Pour les travailleurs, le Flex Pool permet d'améliorer leur sécurité d'emploi et d'augmenter leurs revenus. En effet, les travailleurs faisant partie d'un Flex Pool depuis plus de 72 semaines doivent se voir offrir un contrat à durée indéterminée (Marica, 2020).

Le nombre de Flex Pool a culminé au tournant des années 2000 pour ensuite diminuer drastiquement à la suite de la baisse des activités portuaires et de l'augmentation de l'automatisation des opérations logistiques (Eurofound, 2021).

Voici quelques exemples de Flex Pool aux Pays-Bas :

- **Veluwe Portaal** – Flex Pool multisectoriel dans le domaine de la santé, de l'hôtellerie et du transport;
- **Koninklijke Marechaussee** – Flex Pool dédié à la police militaire;
- **Nedcar** – Flex Pool dédié aux usines de voiture.

2.1.3 ALLEMAGNE : LES ARBEITGEBERZUSAMMENSCHLUSS (AGZ)

La déclinaison allemande de partage d'employés s'inspire grandement de l'expérience française de groupements d'employeurs. Cependant, à la différence des GE français, aucune disposition légale n'encadre particulièrement les AGZ. Ils prennent plutôt la forme d'une agence de travail temporaire (ATT). Néanmoins, tout comme pour les GE français, les AGZ deviennent tout de même l'employeur des travailleurs, et le temps de travail effectué est ensuite facturé aux entreprises utilisatrices.

En 2019, il ne restait qu'un seul AGZ sur le territoire allemand, formé de quatre entreprises et de trois employés partagés. En comparaison, en 2018, six AGZ étaient encore actifs, impliquant 142 entreprises participantes et 69 travailleurs mutualisés. Cette diminution marquée du nombre d'AGZ découle d'un récent changement dans les directives européennes sur le travail intérimaire, qui prévoit une plus grande protection pour les travailleurs des AGZ. Les AGZ ont rencontré des difficultés à s'adapter à cette nouvelle réglementation et la majorité d'entre eux ont mis fin à leurs activités (Eurofound 2020).

2.1.4 BELGIQUE : LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Le GE français a inspiré une version belge du dispositif, créée dans le cadre d'une Loi-programme promulguée le 12 août 2000 et portant sur des dispositions sociales, budgétaires et diverses. Le cadre légal belge est cependant plus restrictif que le modèle

français, ce qui constitue un obstacle au développement des GE sur le territoire belge (Eurofound, 2016).

En effet, dans sa première mouture, les travailleurs partagés devaient obligatoirement être sous contrat à durée indéterminée (CDI) et embauchés à temps plein. De plus, seuls les demandeurs d'emploi rencontrant des difficultés d'intégration sur le marché du travail, tels que les chômeurs de longue durée, pouvaient être recrutés par les GE (Xhauflair, 2012). En raison de ces contraintes, les entreprises utilisatrices des GE étaient peu enclines à faire appel à ce type de travailleurs, puisqu'elles craignaient un manque de compétences ou de polyvalence de la part des travailleurs.

Bien qu'aujourd'hui, les GE sont maintenant ouverts à tous les profils de travailleurs et que le contrat puisse être à durée déterminée, le dispositif belge du GE reste tout de même méconnu en Belgique. En effet, en 2020, on retrouvait seulement 35 GE et 280 employés partagés sur l'ensemble du territoire (Eurofound, 2020).

Les GE belges prennent la forme d'une personne morale distincte sans but lucratif ayant pour seul objectif le partage de main-d'œuvre (Marica, 2020). Ils ne sont ni une association ni une société, mais sont plutôt constitués dans le cadre d'un Groupement d'intérêt économique (GIE). Le financement du GE est assuré uniquement par les entreprises membres, et les employés sont embauchés par le GE. De plus, la loi encadrant les activités des GIE impose l'égalité des traitements (salaires et bénéfices) entre les travailleurs partagés et le personnel permanent des entreprises membres (Marica, 2020).

Exemple de GE en Belgique :

- **JobArdent** – GE belge couvrant de nombreux secteurs dont l'administration, l'industrie alimentaire et les technologies de l'information.

2.1.5 AUTRICHE : LES ARBEITGEBERZUSAMMENSCHLUSS (AGZ)

Comme pour le modèle allemand, les AGZ autrichiens prennent généralement la forme légale d'une agence de travail temporaire sans but lucratif. Ils prennent plus rarement une forme associative. L'AGZ est l'employeur légal des travailleurs partagés. La relation d'employabilité est circonscrite dans un contrat de travail, à temps plein et permanent dans la mesure du possible (Eurofound, 2016).

L'AGZ est responsable de l'inscription des travailleurs auprès du ministère du Travail pour le paiement des assurances et des contributions sociales (taxes et impôts). Néanmoins, les employeurs ont la responsabilité conjointe de fournir les cotisations nécessaires à la protection sociale de l'employé. Ils doivent également administrer les aspects liés à l'organisation du travail, incluant, par exemple, les mesures de santé et sécurité au travail (Eurofound, 2016).

Le partenariat entre l'AGZ et les entreprises participantes est lié par un contrat de service. Les heures travaillées au sein de leur entreprise par la main-d'œuvre partagée sont facturées aux employeurs. Une particularité intéressante des AGZ autrichiens est que le temps de déplacement entre les différents employeurs est considéré comme du temps de travail. Les employeurs doivent donc rembourser le temps et les frais de déplacement aux travailleurs partagés. Le contrat de travail doit prévoir une clause permettant au travailleur d'être assigné à différents lieux d'emploi (Eurofound, 2016).

En 2020, neuf AGZ étaient toujours en activité, auxquels participaient 50 entreprises (Eurofound, 2020). Voici un exemple de GE en Autriche :

- **AGZ Styria** – Le tout premier AGZ implanté en Autriche, dans la région de Styria, dans le secteur agricole. Il est composé de 23 entreprises et de neuf employés partagés.

2.1.6 HONGRIE : TÖBB MUNKÁLTATÓ ÁLTAL LÉTESÍTETT MUNKAVISZONY

En Hongrie, le concept de partage d'employés (több munkáltató által létesített munkaviszony) est relativement nouveau. Il a été inclus dans le Code du travail en 2012. La loi énonce certains principes de base, mais laisse une grande souplesse aux employeurs pour définir leur façon de fonctionner et le type de régime salarial qu'ils offrent aux employés partagés (Eurofound, 2016) :

- les entreprises membres doivent désigner l'employeur dans le groupe qui devra prendre en charge le versement du salaire des employés partagés;
- le contrat de travail doit préciser le montant de la rémunération et le nom de l'employeur responsable de son versement;
- le groupement doit s'assurer auprès des autorités compétentes que l'employeur paye les obligations de sécurité sociale et les taxes.

De toutes les déclinaisons de groupements d'employeurs, le cas de la Hongrie est particulier, puisqu'il est le seul type de groupement qui n'embauche pas les travailleurs partagés.

Le Code du travail caractérise le partage d'employés comme une forme atypique d'emploi dans laquelle le travailleur partagé doit effectuer le même travail pour tous les employeurs. Cela signifie que le contrat de travail doit énumérer les tâches à exécuter pour un seul type de poste (Marica, 2020). Ainsi, à la différence des ATT, les travailleurs embauchés conjointement effectuent une rotation régulière entre les employeurs participants et travaillent exclusivement pour ces derniers.

En 2015, plus de 14 000 employés ont été partagés en Hongrie, soit 1,12 % de tous les travailleurs dans près de 10 secteurs, incluant des catégories d'emplois spécialisés (p. ex

gestionnaire, professionnel ou technicien) et d'autres, moins spécialisés (p. ex. entretien ménager ou transport) (Eurofound, 2016).

Exemple de partage d'employés en Hongrie :

- **TwoIT** – Le premier modèle de partage d'employés hongrois a été créé par deux entreprises dans le secteur des technologies de l'information et implique la participation de 14 employés.

2.1.7 LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS EN EUROPE : AVANTAGES, DÉFIS ET FACTEURS DE SUCCÈS

AVANTAGES DES GE POUR LES PARTIES PRENANTES ET LA SOCIÉTÉ

La prochaine section présente les différents avantages que représentent les GE pour les employeurs membres de l'organisation, les employés partagés et la société en général. Le Tableau 2.3 résume les avantages que procurent les GE pour chacune de ces parties prenantes.

EMPLOYEURS

Le GE garantit une partie de la main-d'œuvre à ses membres qui ont des besoins temporaires ou partiels de main-d'œuvre. En facilitant le partage et la stabilisation des emplois, le **GE contribue à diminuer le taux de roulement et les coûts associés à la formation** et favorise l'intégration du nouveau personnel (Naedenoen et Pichault, 2017). Ces aspects sont particulièrement avantageux pour les entreprises saisonnières qui doivent composer avec d'importantes difficultés de recrutement et de fidélisation de leurs équipes de travail (ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2021).

En tant qu'employeur unique des employés partagés, le **GE centralise et simplifie certaines fonctions administratives et de gestion des ressources humaines** pour les entreprises membres. En effet, le GE prend en charge le paiement du salaire, des charges sociales et des frais d'assurances. Dans la majorité des cas, il offre aussi le service de recrutement et le support à l'intégration des employés (Eurofound, 2016).

Dans certaines situations, où les entreprises proviennent du même secteur d'activité, il est possible pour les entreprises de **mutualiser des équipements et du matériel** utilisé par les employés, offrant dans la foulée aux entreprises de réaliser des économies d'échelle (Naedenoen et Pichault, 2017).

Enfin, **les employeurs bénéficient des multiples expériences professionnelles** et des compétences acquises dans différents milieux travail par leurs travailleurs partagés. Le partage de main-d'œuvre favorise la **polyvalence** des salariés ainsi que le transfert des connaissances et des bonnes pratiques.

EMPLOYÉS

Pour les travailleurs, le GE offre un environnement de travail à la fois stable et flexible. Cette **sécurité d'emploi** est d'autant plus importante puisque dans l'éventualité où une entreprise devait cesser ses activités, les autres employeurs membres du GE peuvent se mobiliser pour relocaliser rapidement les salariés affectés, évitant ainsi des mises à pied.

De plus, dans plusieurs GE, un contrat légal officialise les droits et obligations du GE envers les entreprises utilisatrices et les travailleurs mutualisés, rehaussant ainsi le sentiment de sécurité pour l'ensemble des parties prenantes. Par exemple :

Chez le groupement d'employeurs JobArdent, un des employeurs membres est tombé gravement malade, ce qui a mené l'entreprise à cesser temporairement ses activités pendant plusieurs mois. Pendant cette période, le travailleur partagé a pu être rapidement réaffecté auprès d'autres membres du GE, jusqu'à ce que l'entrepreneur ait repris ses activités (Naedenoen et Pichalt, 2017).

De plus, comme le GE agit en tant qu'employeur unique, ceci permet **d'assurer plus facilement le respect des droits des travailleurs**, qui sont parfois compromis en situation de pluriactivité (ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2021). En effet, sans l'intermédiaire du GE, le salarié doit négocier individuellement avec chacun de ses employeurs et se retrouve souvent avec des contrats inégaux, entraînant des revenus irréguliers.

Le GE permet donc de **consolider les revenus et de réduire les inégalités** imputables à la multiplication des relations de travail entre plusieurs employeurs (Artis, 2013). Ce contrat unique est généralement conforme aux lois du travail et permet à l'employé de bénéficier des mêmes droits et de la même protection que dans une relation de travail traditionnelle, et d'avoir les mêmes conditions de travail que les travailleurs permanents des entreprises membres. C'est ce qu'on appelle le principe « à travail égal, salaire égal » (Eurofound, 2016).

Aussi, pour les travailleurs, le maillage d'emplois peut **briser la monotonie** puisque les environnements de travail sont diversifiés. Elle multiplie également les expériences professionnelles dans un court laps de temps et favorise ainsi le perfectionnement des salariés sur le plan professionnel (Naedenoen et Pichault, 2017).

Finalement, les GE offrent généralement du travail à l'échelle locale, évitant aux travailleurs partagés de devoir se relocaliser ou de trouver un hébergement secondaire (Eurofound, 2016).

SOCIÉTÉ

Finalement, à l'échelle de la société, le GE permet une **création nette d'emplois de qualité** puisqu'il permet de pourvoir des postes précis dont la charge de travail pourrait

être insuffisante pour être attrayante sur le marché. Les entreprises membres des GE peuvent ainsi se développer, créant indirectement de nouveaux emplois (Naedenoen et Pichault, 2017). Selon Geste (2016), cette création d'emploi n'est toutefois pas facile à attester puisqu'une partie des emplois des GE sont des substitutions d'emplois qui étaient autrement occupés sous une autre forme (p. ex. sous-traitance).

Chez Paysans-Artisans, le GE agricole est considéré comme créateur d'emploi à triple titre. Des emplois sont directement créés pour aider les coopérateurs à gérer leur exploitation maraîchère et/ou agricole. Le fait d'aider ces producteurs à atteindre leur taille critique génère d'autant plus d'emplois indirects. Enfin, répondant ainsi à une des missions de la coopérative, plusieurs travailleurs sont entrés dans le GE dans le but d'acquérir rapidement les compétences qui leur permettront de démarrer plus tard leur propre entreprise (Naedenoen et Pichault, 2017).

De plus, puisque les employés sont dans une situation d'apprentissage continu, le GE contribue à une plus grande flexibilité et à une meilleure réactivité du marché du travail. Il peut assurer le maintien en emploi lors d'une restructuration d'entreprise (l'employé peut aller travailler chez un autre membre pendant le rétablissement de la situation) (Naedenoen et Pichault, 2017).

Tableau 2.3
Résumé des avantages du GE pour les employeurs, les employés et la société

<p>Pour les employeurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Il est possible de garantir l'accès à une main-d'œuvre pour les charges de travail récurrentes, mais limitées (rétention des employés). - Il simplifie une partie de la gestion des ressources humaines, car le GE s'occupe du recrutement, de la paye, etc. - Il permet des économies d'échelle pour l'équipement lorsque l'employé est partagé dans deux entreprises du même secteur. - Il favorise l'acquisition rapide des compétences des employés dans les cas où les emplois sont semblables. - Il développe un réseau d'affaires entre les entreprises membres, qui facilite les échanges de bonnes pratiques en matière de gestion des RH.
<p>Pour les employés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Il offre une sécurité d'emploi à l'année en permettant à l'employé de compléter ses heures à l'échelle locale (atténue la problématique de déplacement ou d'hébergement). - Il permet à l'employé de bénéficier des mêmes droits et de la même protection que dans une relation de travail traditionnelle et d'avoir les mêmes conditions de travail que les travailleurs permanents des entreprises membres. - Le modèle de l'employeur unique permet de consolider les revenus et de réduire les inégalités possibles entraînées par des relations de travail morcelées entre plusieurs employeurs. - Il multiplie les expériences professionnelles et favorise l'acquisition de nouvelles compétences. - Il brise la monotonie par le changement d'équipe de travail, de lieu de travail, de tâches, etc., ce qui favorise une plus grande autonomie professionnelle.
<p>Pour la société</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Il favorise la création d'emplois en pourvoyant des postes précis pour lesquels la charge de travail est insuffisante pour être attrayante sur le marché. - Il offre une plus grande flexibilité et une meilleure réactivité du marché en garantissant le maintien en emploi lors d'une restructuration d'entreprise (l'employé peut aller travailler chez un autre membre pendant le rétablissement de la situation).

Sources : Artis, 2013; Eurofound, 2016; Geste, 2016; Naedenoen et Pichault, 2017; ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2021

LES PRINCIPAUX DÉFIS DES PARTIES PRENANTES DES GE

Malgré tous ces avantages, les GE font tout de même face à plusieurs défis. La prochaine section et le Tableau 2.4 mettent en lumière les différents écueils auxquels sont confrontés les employeurs et les employés dans l'opérationnalisation des GE.

EMPLOYEURS

Le premier défi rencontré par les employeurs membres d'un GE tient au **caractère collectif du GE, qui peut venir à l'encontre d'une logique plus individualiste des entreprises tournées vers la profitabilité**. Cet équilibre entre l'approche individuelle et l'approche collective repose sur une volonté des acteurs de se regrouper, de coopérer et de maintenir un dialogue en continu (Artis, 2013).

Aussi, en dépit des contrats en place, la possibilité **de débauchage d'employés** demeure une réalité. En effet, il peut arriver après un certain temps qu'une des entreprises membres offre un poste permanent à temps plein à l'un des travailleurs partagés lorsque l'entreprise dispose d'assez de ressources pour le faire. Cette situation explique d'ailleurs la plupart des retraits des travailleurs partagés des GE (Eurofound, 2016).

Ensuite, **l'investissement en temps et en argent est assez considérable** puisque le GE a sa propre identité juridique et doit donc répondre à diverses obligations sociales et fiscales. D'ailleurs, la **solidarité financière entre les membres** est aussi un risque non négligeable. Par exemple, le départ imprévu d'un membre pourrait entraîner un déficit à combler par les membres restants. Ce défi est particulièrement important pour les GE qui se seraient formés de manière trop hâtive, sans réaliser une analyse préalable des besoins et des charges de travail disponibles dans les entreprises membres. D'ailleurs, le partage des responsabilités entre les entreprises utilisatrices peut aussi représenter un désavantage si le modèle est mal utilisé par un des membres (p. ex. ne respecte pas ses engagements envers les travailleurs) et que les autres doivent absorber les coûts engendrés.

En effet, même si le GE permet une certaine flexibilité, la formule demeure rigide dans la perspective où tous les membres doivent **s'engager à long terme et offrir une charge de travail préétablie**, ce qui peut être problématique si une évolution de l'entreprise est souhaitée (Naedenoen et Pichault, 2017).

Enfin, l'organisation des horaires et la planification des tâches peuvent aussi être plus difficiles avec les travailleurs partagés. Par exemple, un travailleur qui ne peut pas terminer une tâche urgente devra être rapidement remplacé par un employé permanent (Eurofound, 2016). De plus, les travailleurs mutualisés enchaînent souvent les emplois aux moments où les entreprises utilisatrices ont des besoins plus importants en matière de main-d'œuvre. Il n'est donc pas rare que les travailleurs partagés soient épuisés à leur arrivée dans une autre entreprise (Naedenoen et Pichault, 2017).

EMPLOYÉS

Le principal désavantage du GE pour les employés porte sur la **fixation de la politique salariale**. En effet, si le GE opte pour une **équité interne**, c'est-à-dire que pour un même poste tous les travailleurs du GE ont le même salaire, une tension peut apparaître dans la mesure où cette rémunération serait différente de celle en vigueur au sein d'une

entreprise membre. Si le GE opte plutôt pour une **équité externe**, en alignant le salaire du travailleur à celui en place au sein des entreprises, une tension peut naître entre les travailleurs du groupement ou si le travailleur est affecté vers une entreprise moins rémunératrice³ (Naedenoen et Pichault, 2017).

Il existe aussi un risque que **l'employeur intègre mal son employé partagé** s'il n'a pas préparé son arrivée et s'il n'est pas conscient de ses obligations légales en matière de santé et de sécurité. En effet, comme les travailleurs partagés ne sont pas toujours présents dans l'entreprise, il se peut qu'ils se sentent moins bien intégrés parmi les employés permanents et qu'ils aient donc un accès plus limité à des renseignements importants. Il se peut aussi que les relations avec les collègues ou les supérieurs ne soient pas aussi conviviales que pour les employés permanents (Eurofound, 2016).

En outre, il peut être plus **difficile d'évaluer les performances** des employés partagés, puisque plusieurs employeurs membres doivent s'en charger individuellement. Les disparités entre les pratiques d'évaluation d'une entreprise à l'autre peuvent mener à un manque de transparence lors des rencontres de suivi et d'avancement professionnel avec les employés mutualisés (Naedenoen et Pichault, 2017).

Les possibilités d'avancement restreintes (Naedenoen et Pichault, 2017), les risques d'effets négatifs sur la santé physique ou mentale causés par la rotation d'emploi en période intense (Eurofound, 2016), le stress de s'adapter à différents environnements de travail et à diverses tâches (Eurofound, 2016) et les difficultés de communication entre les différentes parties (Naedenoen et Pichault, 2017) sont autant de difficultés qu'un employé d'un GE peut rencontrer.

³ En Belgique, la législation interdit toute diminution salariale, un tel changement entraînerait un surcoût soit pour le groupement d'employeurs, soit pour le nouveau membre du groupement.

Tableau 2.4
Les défis récurrents des GE pour les employeurs et les employés

Pour les employeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Le caractère collectif peut être rebutant sur le plan de la compétitivité pour les entreprises membres. - En dépit des contrats en place, la possibilité de débauchage d'employés demeure une réalité. - Les investissements en temps et en argent restent considérables pour soutenir la gestion du GE et les membres dépendent les uns des autres financièrement. - L'engagement à long terme et l'offre d'une charge de travail préétablie peuvent être des conditions difficiles à remplir pour certaines entreprises. - La logistique des horaires et de l'organisation des tâches peut parfois être complexe.
Pour les employés	<ul style="list-style-type: none"> - Si les conditions de travail diffèrent beaucoup d'un employeur à l'autre, cela peut mener à des tensions au sein des équipes de travail. - La période d'intégration peut être minimale au sein des équipes, en raison de la période d'emploi limitée dans chaque entreprise. - Il est difficile d'évaluer les performances des employés, puisque plusieurs employeurs membres doivent s'en charger individuellement. - Les possibilités d'avancement sont restreintes, puisque le contrat interdit habituellement l'embauche à titre d'employé permanent par des employeurs membres de la GE. - Il est difficile de maintenir une bonne communication entre l'employé à temps partiel ou saisonnier et les employeurs. - La combinaison de plusieurs emplois en période de fort achalandage peut mener à l'épuisement des employés.

Sources : Artis, 2013; Eurofound, 2016; Geste, 2016; Naedenoen et Pichault, 2017; ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2021

LES FACTEURS DE RÉUSSITE DES GE

Plusieurs conditions doivent être rassemblées pour favoriser le bon fonctionnement des activités et les relations satisfaisantes entre les parties prenantes d'un GE. La prochaine section présente trois grandes catégories de facteurs de succès, soit les facteurs favorisant la collaboration entre les membres, ceux assurant la protection des travailleurs et, enfin, les facteurs pour améliorer la visibilité et la pérennité des GE.

FACTEURS DE RÉUSSITE FAVORISANT LA COLLABORATION ENTRE LES MEMBRES

La réussite d'un GE repose, entre autres, sur **la complémentarité entre les entreprises membres**. En effet, la concertation est plus facile entre des membres ayant des activités économiques complémentaires plutôt que concurrentes, c'est-à-dire des entreprises de

secteurs différents avec des compétences transférables, ou encore en regroupant des secteurs d'activités (Artis, 2013). Cela permet aussi de réduire les possibilités d'échange d'informations confidentielles par les travailleurs partagés (Eurofound, 2016). Si cette condition est impossible à respecter, il est recommandé que ces dernières doivent avoir des besoins similaires, mais à des périodes différentes (Lenancker, 2018).

Afin de permettre un lien de confiance, un engagement à long terme combiné à une **analyse en profondeur des tâches et des besoins respectifs** de chacune des entreprises membres doit être effectué en amont de la création d'un GE. Les besoins des différents employeurs doivent être complémentaires, mais les employeurs doivent aussi s'assurer que la charge de travail attendue pour le travailleur est constante et récurrente dans le temps (Naedenoen et Pichault, 2017).

Aussi, la **participation d'un grand nombre d'entreprises permet de réduire la pression** sur les membres du GE, en réduisant les risques financiers encourus par chacune d'entre elles. Un plus grand nombre d'entreprises permet d'augmenter les options de maillages des employés (Xhaufclair, 2012).

Puis, il faut **élaborer des clauses particulières au contrat des salariés** (p. ex. sur la charge de travail des employés partagés et le maraudage d'employés) pour éviter les tensions et les conflits. Ces clauses peuvent préciser la marche à suivre ainsi que les droits et obligations respectifs qui en découlent lors d'imprévus, comme la modification temporaire de l'horaire d'un travailleur (Naedenoen et Pichault, 2017).

FACTEURS DE RÉUSSITE POUR ASSURER LA PROTECTION DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES EMPLOYÉS

Pour assurer la protection d'un emploi et des conditions de travail, il faut rédiger **un contrat de travail distinct**, conçu de telle sorte qu'il évitera les tensions liées à la politique salariale, et la déresponsabilisation en politique de RH des entreprises membres (Naedenoen et Pichault, 2017). Ce contrat doit intégrer plusieurs clauses dont :

- la distinction des rôles, des droits et des obligations entre le GE, les entreprises membres et le travailleur partagé, ainsi que la diversité des lieux de prestation;
- la possibilité de changement de lieu d'affectation et d'horaire de travail;
- les règles en matière de prise de congé, de détermination de la rémunération, de maladie, etc.;
- l'ensemble des mesures propres aux différents lieux de prestation fréquentés par le travailleur (p. ex. sécurité, hygiène, confidentialité des données);
- les possibilités d'avancement des employés partagés.

Un autre aspect important pour protéger les employés partagés est de s'assurer qu'il y a **des règles relatives à la politique de gestion des RH** (Naedenoen et Pichault, 2017) pour :

- responsabiliser les entreprises membres (p. ex. répartition des responsabilités en matière d'administration et de développement des RH);
- définir les paramètres d'évaluation du rendement des employés;
- définir les paramètres de communication entre les employeurs et les employés partagés.

Finalement, selon Marica (2020), le succès des formes structurées de partage d'employés repose sur la mise en place et le respect de conditions avantageuses et équitables, tant pour les employeurs que les employés, au moyen de modifications au cadre législatif. Pour ce faire, les ententes devraient couvrir les aspects légaux suivants :

- l'**obligation légale** pour les entreprises regroupées d'offrir des **conditions de travail semblables** aux employés permanents et aux employés partagés;
- la protection des employés partagés ainsi qu'une sécurité de revenus, par l'instauration d'un **salaire minimum** pour ce type d'emploi dans la législation;
- la législation devrait exiger que le contrat d'emploi indique qui sera l'employeur responsable de payer les obligations de sécurité sociale.

FACTEURS DE RÉUSSITE POUR AMÉLIORER LA VISIBILITÉ ET LA PÉRENNITÉ DES GE

Les GE contribuent sans contredit à la création d'emplois plus stables. Bien que cette forme atypique d'emploi ait largement fait ses preuves en Europe, elle n'en demeure pas moins une démarche exigeante pour les organisations qui y participent. Les défis auxquels les GE sont confrontés sont bien documentés et les conditions nécessaires pour assurer leur succès à long terme sont bien définies.

Certains GE ont du mal à se développer et à se pérenniser. On estime que 37 % des GE considèrent que leur situation économique et financière est fragile, notamment en raison de l'absence de sources de financement diversifiées (Geste, 2016). Bien que les GE s'appuient sur un modèle de refacturation des coûts, plus de la moitié des GE ont aussi recours à des subventions gouvernementales pour financer leurs activités. Ceci les fragilise en cas de changements dans les politiques publiques.

Pour atteindre un autofinancement, les GE doivent arriver à stabiliser le nombre d'employeurs participants, mais aussi de salariés. **La pérennité du modèle des GE dépend en grande partie de la capacité à recruter et à fidéliser les travailleurs partagés, et à élargir leur réseau pour stabiliser le nombre d'entreprises membres.** La collaboration avec les organisations locales d'employabilité et de développement économique devient ainsi essentielle pour renforcer l'attractivité auprès des travailleurs et pour faire la promotion des emplois disponibles au sein du GE. L'environnement économique doit aussi être favorable à la stabilité d'emploi (Groupe AGÉCO, 2005).

Sur le plan organisationnel, comme les GE naissent souvent d'initiatives individuelles spontanées, l'étape préliminaire du plan d'affaires et de stratégie de développement peut parfois être escamotée. Pourtant, **la phase de démarrage et de préfaisabilité est cruciale pour la survie des GE**. En l'absence d'une analyse préalable sur la charge de travail attendue pour les travailleurs et sur la complémentarité des besoins entre les employeurs-utilisateurs, il est difficile pour le GE de consolider son modèle économique et d'établir une vision à long terme de l'organisation (Lenancker, 2018). Il est aussi plus difficile d'obtenir la confiance des institutions financières pour le financement de départ du dispositif.

La réussite et la pérennité des GE dépendent aussi de la capacité à entretenir de bonnes relations avec les partenaires économiques locaux (Eurofound, 2016). L'accès à des fonds publics facilite grandement la création d'un GE, surtout lorsqu'il fait son apparition pour la première fois dans un pays, avant que les institutions, les entreprises et les travailleurs ne soient familiers avec le concept (Eurofound, 2016). Ce soutien financier peut prendre plusieurs formes :

- études de faisabilité d'implantation de GE dans une certaine région;
- GE pilotes pour établir des modèles;
- fondation de centres de ressources dont l'objectif est de soutenir les GE.

2.2 INITIATIVES PONCTUELLES DE PARTAGE DE MAIN-D'ŒUVRE

La prochaine section porte sur les initiatives ponctuelles qui ne sont pas nécessairement gérées autour d'un cadre juridique et administrées par une organisation tierce, telles que la pluriactivité et les boucles saisonnières, le modèle de partage d'employés B2B chinois et, enfin, le Labour Pool allemand.

2.2.1 PLURIACTIVITÉ ET BOUCLES SAISONNIÈRES

La pluriactivité désigne un parcours professionnel qui permet à une seule personne d'exercer plusieurs métiers (activités) de façon successive ou simultanée, tout au long de l'année (Centre de ressources sur la pluriactivité et la saisonnalité, 2006). En Europe, la pluriactivité se pratique depuis longtemps, principalement dans les zones en montagne et dans les secteurs économiques saisonniers (p. ex. tourisme, agriculture, bâtiment).

La pluriactivité consiste en l'enchaînement successif de contrats au sein de plusieurs entreprises entre les différentes saisons. Cet enchaînement est également appelé « boucles saisonnières » (Nedzynski, 2014). L'organisation de ces complémentarités peut se faire naturellement entre employeurs et chercheurs d'emploi, mais aussi par des organismes régionaux en employabilité. Lorsque bien orchestrées, les boucles saisonnières contribuent à la valorisation des savoir-faire et des compétences des travailleurs et participent ainsi à la pérennisation des emplois saisonniers.

Des complémentarités existent naturellement dans le secteur agricole, entre les activités qui précèdent et qui suivent les récoltes, selon les différents types de production. D'autres combinaisons sont aussi possibles dans les secteurs de l'aménagement forestier, du tourisme et du bâtiment. La Figure 2.2 illustre une boucle saisonnière agricole dans deux exploitations, dans un rayon de 30 km. Dans cet exemple, un travailleur saisonnier peut travailler neuf mois par an en occupant différents postes de façon successive : plantation horticole, cueillette de fraises, tâches d'aide-maraîcher, puis vendanges.

Figure 2.2
Exemple de boucle saisonnière agricole



Source : Projet Trans VaLoire, 2022

DÉFIS LIÉS À L'ORGANISATION DES BOUCLES SAISONNIÈRES

L'un des principaux défis réside dans la détermination des complémentarités entre les secteurs, en particulier pour les métiers du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, comme elles sont souvent moins naturelles que dans le secteur agricole, par exemple. En effet, la connaissance des occasions d'emploi disponibles en fonction des saisons et des secteurs d'activités complémentaires par les chercheurs d'emploi et les intervenants en employabilité est souvent insuffisante (Nedzynski, 2014). Ainsi, sans instrument de gestion pour articuler et actualiser le calendrier des activités des entreprises, il est difficile de faire la promotion de ce type d'initiative auprès des travailleurs occupant un emploi saisonnier et d'ainsi largement diffuser les offres d'emploi disponibles.

Les différences salariales entre les entreprises représentent un autre frein au maillage d'emplois par des boucles saisonnières (Observatoire de l'Économie et des Territoires de Loir-et-Cher, 2013).

FACTEURS DE SUCCÈS

Le succès et la pérennité des boucles saisonnières reposent sur trois principales conditions. D'abord, l'organisation des boucles saisonnières doit tenir compte de la **proximité géographique** des entreprises, notamment, dans le cas où les boucles se succèdent au cours d'une même saison. L'idéal est donc un rayon de 15 à 30 km.

Ensuite, la **similarité des compétences** entre les métiers est essentielle, car l'enchaînement de contrats courts, le rythme du travail et les horaires atypiques limitent le temps disponible pour de la formation ou pour une mise à niveau.

D'autres leviers sont également incontournables pour la réussite des boucles saisonnières. **La mobilisation des acteurs locaux en employabilité** est essentielle pour contribuer à la construction et à la promotion des boucles saisonnières et des occasions de parcours professionnels qui en découlent. La reconnaissance de l'expérience professionnelle et des compétences diversifiées et transversales des travailleurs par les employeurs joue un rôle déterminant dans la pérennité des emplois offerts. Enfin, les **contrats de travail doivent être adaptés** aux conditions de travail particulières aux différents milieux de travail (Projet Trans VaLoir, 2022).

BOUCLES SAISONNIÈRES : L'EXEMPLE DU PROJET TRANS VALOIR EN FRANCE

Le projet Trans VaLoir est un service d'emploi saisonnier né en 2012 dans la région Centre-Val de Loire en France. Il est porté par la maison de l'emploi du Blaisois, en collaboration avec une multitude de partenaires comme Pôle-emploi, le groupement d'employeurs Métiers partagés, les chambres de commerce, de métier et d'agriculture, etc. Il œuvre dans les secteurs de l'agriculture, du tourisme et de l'hôtellerie-restauration. Le partenariat est officialisé par la signature d'une charte regroupant 18 partenaires institutionnels, engagés dans la démarche de qualification de l'emploi saisonnier.

Le service vise à améliorer les conditions de travail des travailleurs occupant un emploi saisonnier en organisant la construction de boucles saisonnières. Ces dernières combinent des contrats relevant de différents secteurs et de différents employeurs, et constituent des parcours d'emploi dont la durée totale peut atteindre près de 10 mois (Projet Trans VaLoir, 2022).

Le service a créé des partenariats avec des entreprises et des secteurs dont les activités saisonnières sont complémentaires. On développe alors des conventions de jumelage pour organiser des boucles saisonnières et pour sécuriser les parcours professionnels. Pour certains métiers, des contrats à durée indéterminée (CDI) ont été élaborés afin de fidéliser les équipes.

On a aussi développé des jumelages interrégionaux de compétences lorsque le bassin de candidats locaux aux compétences recherchées est insuffisant. Dans ce cas, une

convention de GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) peut être signée entre deux régions. Les établissements recommandent alors les candidats selon une grille de critères objectifs de compétences.

Une plateforme informative a également été créée pour améliorer la visibilité des offres d'emplois saisonniers. Elle contient des renseignements sur les emplois proposés, les boucles saisonnières identifiées, les moyens de mobilité et d'hébergement et l'offre de formation disponible.

Pour les employeurs, le projet permet de créer un service qui facilite le recrutement et la rétention des travailleurs occupant un emploi saisonnier, en leur permettant d'enchaîner plusieurs saisons sur l'année et ainsi de stabiliser leur revenu. Pour les employés, le service propose des parcours professionnels sécurisés, multisectoriels et de proximité. Il facilite l'accès à des formations pour la polycompétence et agit auprès des travailleurs pour prévenir les risques liés à la santé et à la sécurité.

PLURIACTIVITÉ ET JUMELAGE D'ENTREPRISE : EXEMPLE DANS LE SECTEUR TOURISTIQUE FRANÇAIS

Deux entreprises du secteur touristique français, MMV et VVF (voir Figure 2.3), ont récemment conclu une entente de partenariat visant à créer des passerelles entre leurs organisations, dans le but d'offrir du travail à l'année et de favoriser la rétention du personnel. Ceci est possible, puisque les deux entreprises ont des besoins similaires en matière de compétences, mais à des moments différents dans l'année.

Figure 2.3
Profil sommaire des entreprises MMV et VVF



Source : Sigot (2021)

L'objectif est de redonner envie aux jeunes d'envisager une carrière dans le secteur du tourisme, mais aussi de les retenir et de faire évoluer les meilleurs talents dans un contexte de recrutement difficile de la main-d'œuvre. Lancée en novembre 2021, la

première mouture du projet a permis de signer 200 contrats saisonniers chez VVF sur les 300 à pourvoir, et plus de 600 chez MMV, sur les 800 à combler.

Les types de postes partagés sont variés : directeurs adjoints, responsables de restauration, d'hébergement ou d'animation, chefs de cuisine, cuisiniers, réceptionnistes, animateurs, agents d'entretien, etc. À la fin de chaque saison estivale et hivernale, une opération de jumelage est organisée pour mettre en relation les travailleurs occupant un emploi saisonnier et les directeurs en ressources humaines des deux entreprises afin de planifier leur prochain emploi durant la saison complémentaire.

En 2022, un nouveau processus sera testé, soit la mise en place d'un contrat de travail saisonnier permettant à l'employé de travailler dans chacune des deux entreprises, en alternance. Ceci permet aux employés partagés de travailler indifféremment chez VVF ou chez MMV, même si leur contrat est signé avec une seule des deux entreprises. De plus, les employés partagés auront accès à un parcours de formation.

2.2.2 LE MODÈLE DE PARTAGE B2B CHINOIS

Le concept B2B chinois a vu le jour après de nombreuses fermetures de commerces et la montée du chômage, conséquences directes de la pandémie de COVID-19. Plusieurs entreprises, surtout de petite et moyenne taille, ont dû fermer leurs portes temporairement, mettant ainsi à disposition plusieurs employés. Ils avaient la possibilité d'être redirigés vers d'autres secteurs, qui eux ont connu une augmentation de leurs activités, atténuant ainsi la rareté de travailleurs temporaires. Cette initiative de partage est née des employeurs et est portée par eux.

Le modèle B2B fonctionne sous le principe d'une « location ou d'un prêt » d'employé à une autre entreprise. L'entreprise secondaire (c.-à-d. emprunteuse) remboursera l'employeur principal au prorata des coûts d'emploi du travailleur, et l'entreprise principale est responsable de verser le salaire à l'employé partagé et de fournir les assurances adéquates. Il revient à l'entreprise emprunteuse de fournir la formation nécessaire à l'intégration de l'employé partagé. Le concept s'inspire de l'économie de partage, mais dans ce cas, ce sont des ressources humaines qui sont partagées (Chen, 2021). Le partage est officialisé par la signature d'un contrat entre l'entreprise principale et l'entreprise emprunteuse.

Dans certains cas, une plateforme Web de réseautage aide les employeurs à jumeler l'offre et la demande en main-d'œuvre. La plateforme peut être développée soit par les deux entreprises, ou encore avec l'appui d'instances publiques.

AVANTAGES

Le modèle B2B présente plusieurs avantages pour les employeurs, puisqu'il contribue à une relation de partage et de coopération entre les entreprises et permet d'atténuer les problèmes liés aux fluctuations d'emploi (les « booms » de travail). Il permet d'éviter le recours à un intermédiaire, parfois onéreux, pour embaucher de la main-d'œuvre supplémentaire (p. ex. agence de placement), réduisant ainsi les coûts associés à la main-d'œuvre en sous-traitance.

Pour les employés, ce système de partage dynamise le capital humain en permettant à l'employé partagé d'acquérir de nouvelles compétences et de cumuler rapidement plusieurs expériences de travail. Finalement, il améliore la mobilité de la main-d'œuvre.

Il assure aussi une protection aux employés partagés, puisque le paiement des salaires est déterminé par une entente formelle entre les deux entreprises, et il est illégal pour un employeur de ne pas honorer la rémunération de l'employé. De plus, en cas de blessure, l'entreprise principale est dans l'obligation légale d'aider l'employé partagé à toucher ses assurances (Chen, 2021).

DÉFIS ET FACTEURS DE SUCCÈS

Le partage d'employés dans le modèle B2B représente toutefois un certain nombre de défis. Sur le plan culturel, les principes de coopération et de collaboration qu'il prône peuvent aller à l'encontre des intérêts plus individuels des entreprises. En effet, celles-ci peuvent avoir l'impression de perdre une partie de leur pouvoir décisionnel. Pourtant, **la réussite de cette initiative est directement liée au niveau d'engagement des entreprises adhérentes à long terme.** L'équilibre entre l'individuel et le collectif repose sur la volonté des acteurs de collaborer entre eux.

En maintenant un dialogue continu, les entreprises peuvent plus facilement **arrimer leurs besoins de main-d'œuvre et leurs pratiques de gestion des ressources humaines** (évaluation du rendement, salaires et avantages sociaux, obligations et droits) pour faciliter le partage d'un salarié. En effet, il est important que l'employé mutualisé soit satisfait du salaire reçu dans les deux entreprises, afin d'éviter de possibles conflits. Ce dernier doit aussi avoir **la possibilité de se perfectionner sur le plan professionnel.** Ainsi, l'employeur de la seconde entreprise doit mettre en place un plan de formation qui soit en adéquation avec les besoins et les intérêts de l'employé mutualisé.

Les employeurs doivent aussi s'engager à maintenir un climat de travail sain entre les employés partagés et les employés permanents. À ce titre, **un contrat de travail énonçant clairement les conditions de travail et les protections légales du salarié mutualisé peut atténuer certaines perceptions d'inégalités** entre les différentes équipes de travail. Enfin, comme il peut être difficile de s'adapter à une nouvelle entreprise, les employés partagés doivent avoir accès à du soutien psychologique (Chen, 2021).

2.2.3 LE LABOUR POOL ALLEMAND

Le principe de Labour Pool a émergé en 2001 dans la région de Braunschweig, en Allemagne, dans le cadre du pacte territorial pour l'emploi « Alliance for jobs » qui visait à sortir le secteur local de l'ingénierie mécanique d'une situation critique. La « Kooperationinitiative Maschinenbau » (KIM) a rédigé un accord collectif autorisant le transfert de travailleurs entre 11 PME du secteur. Déployés grâce à des fonds publics, le modèle d'affaires et son financement ont évolué vers la participation financière des membres au moyen de contributions mensuelles. Le KIM a par la suite donné naissance à deux autres initiatives de ce type dans la région.

Les entreprises participantes concluent un accord d'échange de main-d'œuvre, en fonction des éventuels sureffectifs ou sous-effectifs respectifs. Le détachement des travailleurs se fait sur une base volontaire et nécessite l'accord du conseil d'entreprise, où sont présents les représentants des travailleurs. Le débauchage de travailleurs est interdit, sauf en cas de consentement mutuel des employeurs.

Le travailleur mis à disposition d'une autre entreprise partenaire reste en contrat de travail avec son employeur juridique initial, lequel lui verse également son salaire. Celui-ci ne change pas, que le travailleur soit détaché ou non. L'entreprise employeuse facture les jours de prestation à prix coûtant à l'entreprise utilisatrice, ainsi qu'un supplément de 10 % couvrant les jours de congés et de maladie pris en charge par l'employeur juridique. L'employé peut cependant recevoir une indemnité liée aux dépenses supplémentaires générées par le déplacement entre les deux entreprises (Xhaufclair, 2012).

AVANTAGES

Le Labour Pool offre une série d'avantages aux employeurs-utilisateurs. Le partage des ressources humaines amène une stabilité et une continuité des emplois. Ceci permet aussi aux employeurs de répondre efficacement au développement du marché et de se partager le personnel qualifié (Xhaufclair, 2012, Bruurmijn, 2017).

Aussi, comparativement à une agence de travail temporaire, le Labour Pool est moins coûteux et permet d'avoir des employés qualifiés plus familiers avec leurs différents milieux de travail (et qui sont donc facilement déployables). Ceci est d'autant plus important pour pourvoir des postes qui requièrent une plus grande spécialisation.

En offrant une plus grande stabilité d'emploi, le Labour Pool facilite la rétention des employés qualifiés et expérimentés. Par conséquent, les employeurs constatent une diminution du taux de roulement et des coûts associés au recrutement et à la formation, mais aussi au délestage d'employés.

Pour les employés, comme ces derniers restent en contrat d'emploi avec leur employeur principal et ne sont détachés que de manière temporaire dans les entreprises partenaires, le Labour Pool évite la problématique de dilution des responsabilités des RH parfois associée à la pluriactivité. De plus, le Labour Pool donne accès à de meilleures conditions de travail, comparativement à celles offertes par les agences de placement. De façon générale, les employés partagés au sein d'un Labour Pool ont plus facilement accès à de la formation continue, ce qui améliore leur employabilité et, donc, leurs occasions de perfectionnement sur le plan professionnel.

DÉFIS ET FACTEURS DE SUCCÈS

Tout comme les autres initiatives de partage de main-d'œuvre mentionnées précédemment, les parties prenantes du Labour Pool doivent composer avec un certain nombre de défis (Bruurmijn, 2017) et mettre en place des conditions gagnantes pour assurer le bon fonctionnement du dispositif.

Par exemple, **le succès du Labour Pool repose en grande partie sur la détermination des besoins des employeurs participants en amont**, afin de faire des choix légaux et organisationnels optimaux. Entre autres, les périodes d'activités des entreprises doivent être complémentaires pour réduire au maximum la compétitivité entre les entreprises. Toutefois, les employeurs doivent être prêts à prendre le risque de se partager des ressources et à fournir les efforts nécessaires au maintien du système.

Du côté des employeurs, le Labour Pool demande un effort important de coordination. **Les employeurs doivent se rendre disponibles pour assurer des suivis fréquents avec les employés partagés pour les garder engagés et motivés.** Cet aspect peut être particulièrement exigeant pour les petites entreprises qui n'ont pas de service de ressources humaines. Cependant, en contexte de pénurie de main-d'œuvre, où les employés qualifiés sont difficiles à recruter et à fidéliser, cet effort collectif de la part des employeurs peut faire une grande différence pour fidéliser les travailleurs. Puis, comme le Labour Pool partage majoritairement des employés qui occupent des postes qualifiés, **leur rétention dépend aussi de l'offre de formation continue proposée** par les entreprises participantes (Bruurmijn, 2017).

Pour les employés, la multiplication des postes occupés dans différents environnements de travail et lors de périodes de fort achalandage peut mener à un épuisement professionnel. **Des précautions doivent donc être prises par les employeurs du Labour Pool afin de planifier des périodes de vacances entre les emplois et de varier l'intensité des tâches confiées aux travailleurs partagés.** Puis, comme l'employé passe d'une entreprise à l'autre et que sa présence est temporaire, il risque d'être moins bien intégré dans son nouveau milieu de travail en comparaison avec les employés qui occupent des postes permanents. Encore là, il en revient aux employeurs de préparer adéquatement l'accueil et l'intégration de ces salariés.

3. AUTRES RÉFLEXIONS POUR LA STABILISATION DES EMPLOIS SAISONNIERS

Plusieurs initiatives et mesures sont examinées sur la scène internationale, avec l'objectif d'atténuer les problématiques liées à l'emploi saisonnier. La section suivante propose un survol des réflexions et des exemples de mesures déployées dans différents pays pour contribuer à stabiliser les emplois saisonniers et pour répondre plus précisément aux enjeux de rétention et de qualification des travailleurs.

Les initiatives présentées se regroupent sous les catégories suivantes : l'amélioration des conditions de travail des travailleurs occupant un emploi saisonnier, le perfectionnement des compétences, l'accès au transport et au logement et les dispositifs de mise en relation pour les employeurs et les travailleurs (p. ex. initiatives régionales, plateformes Web).

L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES TRAVAILLEURS OCCUPANT UN EMPLOI SAISONNIER

Le travail saisonnier comporte un certain nombre de problématiques directement liées aux conditions d'emploi des travailleurs. Souvent moins qualifiés que les employés permanents du même secteur, les travailleurs occupant un emploi saisonnier sont fréquemment moins rémunérés, et leurs conditions de travail sont moins avantageuses (Groupe de travail du réseau emplois compétences, 2016). Ceci contribue à amplifier la perception négative des chercheurs d'emploi et des travailleurs à l'égard des emplois saisonniers et, par conséquent, nuit au recrutement et à la rétention des employés.

De plus, avec la pénurie de main-d'œuvre qui sévit actuellement dans plusieurs pays occidentaux et le contexte de pandémie, cet enjeu est devenu criant pour plusieurs entreprises saisonnières qui peinent à pourvoir leurs postes disponibles et à retenir leurs employés. Des efforts supplémentaires doivent être déployés pour rehausser d'un cran les conditions de travail et améliorer les pratiques en gestion des ressources humaines, pour ainsi diminuer le taux de roulement des employés.

Une récente étude turque sur la saisonnalité du secteur hôtelier met de l'avant une série de mesures pour rehausser les conditions de travail et pour favoriser la rétention d'employés saisonniers (Arasli et coll., 2020). L'étude met en lumière l'importance d'éliminer toute discrimination possible entre les travailleurs occupant un emploi saisonnier et ceux occupant un emploi permanent. Ces deux types de travailleurs doivent avoir des avantages comparables en matière de responsabilités, d'occasions de perfectionnement sur le plan professionnel et d'offre de formation. À ce chapitre, les directives des RH doivent être clairement et fréquemment communiquées aux équipes de travail. Le contrat avec le travailleur saisonnier doit inclure une description détaillée des tâches, des responsabilités, des occasions d'avancement, de ses droits et de l'échelle salariale.

L'employeur doit également offrir du soutien, une certaine flexibilité et l'équité pour tous ses travailleurs. Les auteurs préconisent aussi de prioriser la formation, puisqu'elle joue un rôle central dans la rétention des employés. En favorisant le perfectionnement de l'employé sur le plan professionnel, ce dernier se sent davantage appuyé par son employeur, ce qui augmente sa motivation intrinsèque et, ultimement, son désir de rester dans l'entreprise.

En France, le contrat de travail intermittent (CDII ou CD2I) tient compte de la fluctuation des besoins de main-d'œuvre dans les secteurs à forte saisonnalité. Il permet au salarié d'alterner des périodes travaillées et des périodes non travaillées. Le CDII permet à l'employeur d'adapter ses activités tout en offrant les garanties nécessaires aux salariés concernés pour qu'ils reviennent d'une année à l'autre. Ainsi, l'employé peut maintenir son lien d'emploi malgré le caractère saisonnier de son travail, ce qui lui offre une stabilité toute l'année (Larose, 2010).

La responsabilité d'améliorer les conditions de travail des travailleurs occupant un emploi saisonnier ne repose pas uniquement sur les employeurs. Le cadre législatif peut également être amélioré en ce sens. En effet, le travail saisonnier est étroitement associé à des formes atypiques de travail et d'ententes contractuelles pour lesquelles le cadre législatif en place ne peut assurer une protection adéquate des employés, contrairement aux emplois permanents et à temps plein.

C'est d'ailleurs la conclusion d'une analyse comparative des différents cadres législatifs sur le territoire de l'Union européenne pour des formes atypiques d'emploi (Marica, 2020). Selon cette analyse, les contrats de travail atypiques dont le partage de main-d'œuvre fait partie sont étroitement associés à des conditions de travail plus précaires, une situation économique plus instable et des perspectives d'avancement professionnel limitées du point de vue des employés.

L'auteur de cette analyse propose que le cadre législatif encadrant le droit du travail soit amélioré de sorte que les employés puissent occuper des formes atypiques d'emploi tout en étant adéquatement protégés.

LE PERFECTIONNEMENT DES COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS

Le travail saisonnier exige la maîtrise d'un nombre croissant de compétences. En effet, l'utilisation de nouvelles technologies et l'introduction d'équipements sophistiqués dans les entreprises font évoluer rapidement les exigences des métiers et demandent aux travailleurs d'adapter leurs savoir-faire et connaissances.

Par conséquent, la formation continue est devenue une nécessité pour la compétitivité des entreprises et le perfectionnement des salariés sur le plan professionnel. Cependant, les travailleurs occupant un emploi saisonnier, contrairement à ceux occupant des postes permanents, sont confrontés à des problématiques qui limitent

leur accès à de la formation. Comme ils accumulent les contrats temporaires et changent régulièrement d'employeurs, leur situation rend plus complexe la programmation de leur formation et son financement (Nedzynski, 2014).

Pourtant, l'une des clés pour la réussite du jumelage d'emploi d'un travailleur saisonnier est d'avoir plusieurs cordes à son arc, dont l'accès à des formations complémentaires à des moments opportuns (Groupe de travail du Réseau emplois compétences, 2016). Pour les employeurs, l'accès restreint à la formation continue pour leurs travailleurs occupant un emploi saisonnier occasionne des difficultés à les fidéliser d'une saison à l'autre et à recruter du personnel qualifié.

Cependant, plusieurs initiatives sont élaborées, notamment en France, pour favoriser le perfectionnement des compétences des travailleurs occupant un emploi saisonnier. Voici quelques exemples inspirants :

- La **formation biquilifiante** : ce type de formation permet l'apprentissage de deux métiers simultanément auprès de plusieurs employeurs saisonniers, tout en étant rémunéré. Plus concrètement, deux employeurs saisonniers peuvent embaucher un salarié en contrat d'apprentissage ou en contrat de professionnalisation, en vertu de la loi du 28 juillet 2011⁴ pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels. À la fin de sa formation en alternance, le travailleur saisonnier pourra obtenir deux qualifications professionnelles au terme de la même année;
- La **validation des acquis de l'expérience (VAE)** : il s'agit d'un dispositif accessible aux travailleurs occupant un emploi saisonnier qui permet l'obtention d'une certification complète ou partielle inscrite au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), sur la base d'une expérience professionnelle d'au moins un an⁵;
- **Les initiatives des CDII emploi-formation** : elles visent à embaucher à temps plein des salariés saisonniers et à utiliser les périodes d'entre-saisons pour de la formation. Cet exemple est particulièrement intéressant pour améliorer la sécurisation des emplois saisonniers. En France, L'AGEFOS PME Rhône-Alpes⁶ et la Fédération régionale de l'Hôtellerie de plein air (FRHPA) accompagnent la mise en place des CDII emploi-formation depuis 2012. Le découpage du CDII emploi-formation s'articule en trois grandes périodes (Figure 3.1) :
 - les activités professionnelles pendant la saison forte;
 - les congés payés;
 - la formation hors saison.

⁴ Loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et de la sécurisation des parcours professionnels – article 6.

⁵ <https://www.vae.gouv.fr/>

⁶ L'AGEFOS PME est le premier gestionnaire privé des fonds de la formation professionnelle en France. Il couvre près de 354 000 entreprises. Il mobilise des financements régionaux, nationaux et européens pour cofinancer l'investissement en formation des PME.

Figure 3.1
Découpage temporel type d'un CDI emploi-formation



Source : Adapté de FRHPA (2016)

Les objectifs poursuivis par la mise en place de CDI emploi-formation sont de :

- pérenniser l'emploi par un contrat souple qui permet la modulation du temps de travail;
- professionnaliser les travailleurs en intégrant des actions de formation dans leur contrat;
- répondre aux nouveaux besoins du secteur par de nouvelles formations.

Le CDI est conclu sous modulation annuelle du temps de travail. La durée du temps de travail effectif est fixée à 1 607 heures, décomposées en périodes de travail et en périodes de formation. La période de formation s'étale en moyenne sur 200 heures par an (FRHPA, 2016). Pendant les périodes de formation, le salarié est rémunéré dans les mêmes conditions que pendant les périodes travaillées. AGEFOS PME rembourse le salaire et les frais annexes à l'entreprise pendant la période de formation.

L'ACCÈS FACILITÉ AU TRANSPORT ET AU LOGEMENT

Plusieurs activités des entreprises saisonnières (p. ex. agriculture, pêches, tourisme, aménagement forestier) se déroulent hors des grands centres. Pour les travailleurs occupant un emploi saisonnier provenant de l'extérieur, le logement constitue une part importante des aspects de leur métier. Par conséquent, l'accès à des services et à des logements abordables est un élément essentiel au bon fonctionnement des entreprises saisonnières et à la fidélisation de leur personnel.

En effet, en l'absence d'un véhicule, les travailleurs sont dépendants des services de transport en commun, souvent mal desservis en régions périphériques. Il n'est pas rare non plus que l'offre d'habitation soit insuffisante dans certaines zones touristiques⁷. Bien que de nombreuses entreprises proposent un logement à leurs employés

⁷ Tiré de l'audition de M. Christian Gilquin, président de PERIPL, Centre de ressources sur la pluriactivité et la saisonnalité, le 12 février 2014.

saisonniers ou organisent des services maison de covoiturage, ces deux enjeux dépassent la responsabilité seule des entreprises saisonnières. La contribution des acteurs socio-économiques régionaux et locaux est ici centrale. Le rapport de 2014 sur la saisonnalité dans les filières agricoles, halieutiques et agroalimentaires (Nedzynski, 2014) propose une série de recommandations à cet effet, soit :

- mettre en place des **initiatives pour favoriser la mobilité des travailleurs occupant un emploi saisonnier**, telles que des systèmes de prêt de bicyclettes ou de scooters par les employeurs ou par la Ville en question, des services de covoiturage entre plusieurs entreprises d'une même région ou de l'aide financière au travailleur pour l'obtention d'un permis de conduire ou d'un véhicule;
- **développer l'offre de logement hors des grands centres** en rendant disponibles les logements offerts aux étudiants par les établissements d'enseignement (p. ex. résidences), en développant l'offre de logement chez les particuliers résidents dans la région, ou encore en engageant une réflexion plus large avec les acteurs socio-économiques du territoire pour soutenir la construction ou la rénovation de logements pour des occupations à temps limité.

Du côté de la Nouvelle-Zélande, où le travail saisonnier est prépondérant, le gouvernement a mis en place un programme de mobilité pour les travailleurs occupant un emploi saisonnier dans les domaines de la viticulture et de l'horticulture : *The New Zealand Seasonal Work Scheme*⁸. Le programme dédommage les travailleurs pour les frais liés au transport et au logement. Les travailleurs occupant un emploi saisonnier peuvent donc percevoir des compensations pour des dépenses liées à leurs déplacements au travail, à l'acquisition d'équipement de travail, à l'hébergement temporaire ou à des frais de déménagement. Le travailleur peut percevoir une aide allant jusqu'à 200 \$ par semaine pour couvrir ses frais d'hébergement, durant 26 semaines. La compensation ne peut pas dépasser 5 200 \$ sur une période de 52 semaines. Le gouvernement offre également des incitatifs financiers pour les travailleurs occupant un emploi saisonnier. Ces derniers peuvent recevoir une aide de 500 \$ à mi-parcours et une autre aide de 500 \$ à la fin de leur contrat, et ce, jusqu'à concurrence de 1 000 \$ sur une période de 52 semaines.

⁸ <https://www.workandincome.govt.nz/products/a-z-benefits/nz-seasonal-work-scheme.html>

LES DISPOSITIFS DE MISE EN RELATION DES EMPLOYEURS ET DES TRAVAILLEURS

Les offres pour les emplois saisonniers sont globalement peu diffusées et trop dispersées (Nedzynski, 2014). En France, des démarches concertées et intégrées ont émergé sur le territoire, avec l'objectif de mettre en relation les besoins des employeurs et les demandes des travailleurs occupant un emploi saisonnier. Elles offrent aussi du soutien aux salariés saisonniers et les informent en matière de protection sociale, de conditions de travail, de logement et de transport. Voici trois exemples de démarches intégrées en France :

1. **Les maisons de la saisonnalité en France** : elles mettent en relation les employeurs et les travailleurs occupant un emploi saisonnier, tout en leur proposant un lieu d'accueil physique et virtuel pour les informer en matière d'emploi, de droit du travail, de formation et de qualification, mais aussi de logement, de prévention en santé, de protection sociale, ou encore de transport. Les maisons des saisonnalités se sont regroupées sous l'association Alatras⁹ en 2007;
2. **Le PERIPL¹⁰** (Pôle européen de recherche et d'ingénierie sur la pluriactivité et la saisonnalité) : il s'agit d'un centre de ressources interrégional alpin sur la pluriactivité et la saisonnalité. Il analyse, synthétise et communique l'information sur la pluriactivité et la saisonnalité. Il coordonne également, pour le compte de la région Rhône-Alpes en France, le site Web « Question-Saison », destiné à l'information des travailleurs occupant un emploi saisonnier et des employeurs, avant, pendant et après la saison, sur différents sujets tels que l'accueil à l'emploi, les conditions de travail, la formation et la qualification, le logement, les transports et la santé, le tout en rapport avec les différentes structures compétentes chargées d'alimenter les diverses rubriques;
3. En agriculture, **le réseau de l'ANEFA¹¹** (Association nationale paritaire pour l'emploi et la formation en agriculture) est également un acteur important en matière de travail saisonnier en France. Sa mission s'articule autour du recrutement, de la fidélisation, de la mobilité et de l'accès à des formations. Le réseau travaille en étroite collaboration avec les collectivités territoriales et les acteurs de l'emploi.

Le réseau mène une démarche de communication auprès des travailleurs occupant un emploi saisonnier et des entreprises (p. ex. guide de contacts, livrets saisonniers par département, bourses de l'emploi, points infos) et il aide à élaborer des calendriers régionaux des principales activités saisonnières

⁹ www.espritsaison.jobs/annuaire/association-alatras

¹⁰ www.peripl.org

¹¹ www.anefa.org/lassociation/qui-sommes-nous/

agricoles qui favoriseront les boucles saisonnières. Il pilote également une plateforme Web qui facilite la mise en relation entre les employeurs et les salariés¹².

LES PLATEFORMES DE RECRUTEMENT ET DE PARTAGE DE RESSOURCES

Le développement et l'accessibilité des nouvelles technologies peuvent contribuer à atténuer certains défis liés au recrutement et à la rétention du personnel saisonnier. En effet, certaines plateformes offrent une solution aux gestionnaires pour recruter et gérer leur équipe avec flexibilité et transparence, tout en réduisant de manière considérable les coûts associés à ces activités.

En Australie et en Nouvelle-Zélande, la plateforme Sidekicker est dédiée entièrement aux entreprises et aux travailleurs temporaires, et dessert principalement les secteurs de l'hôtellerie, de l'agriculture et de l'événementiel. Cette plateforme permet notamment la création de « talent pool » (bassin de talents) pour regrouper les meilleurs employés et faciliter le renouvellement de leur embauche pendant les périodes de grand achalandage saisonnier.

Les outils numériques et les plateformes en ligne sont aussi très populaires en France. Plusieurs ont pour mission de faciliter le partage des ressources matérielles et humaines, dont en voici quelques exemples :

- **Factoryz** est une plateforme facilitant la mutualisation et le partage de ressources (compétences, équipements, infrastructures). Le réseau compte plus de 2 000 entreprises membres;
- **Emplois partagés** permet aux employeurs de mutualiser leurs besoins en matière de main-d'œuvre, aux personnes en recherche d'emploi ou en emploi à temps partiel d'obtenir du temps de travail, et aux étudiants de déposer leur demande de stage;
- **La Place** offre un service de mutualisation des compétences et des emplois et un accompagnement en RH sur le pays de Vannes. Cette plateforme est gérée par une chargée de mission et priorise les très petites entreprises (moins de dix salariés).

¹² <https://www.lagriculture-recrute.org/>

ANNEXE 1

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES SCIENTIFIQUES

ARASLI, Huseyin, ALTINAY, Levent et ARICI, Hasan Evrim. « Seasonal employee leadership in the hospitality industry: a scale development », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), [PDF en ligne], 2020, 2195-2215, [https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0508].

ARTIS, Amélie. « Le groupement d'employeurs : une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi », *Revue Interventions économiques*, [PDF en ligne], 2013, 47. [https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1982].

BRUURMIJN, Wilhelmus. « Labour pools as an instrument of the transitional labour market », *Paper Labour Market Institutions and Employment Dynamics*, 165771, [PDF en ligne], 2017. [https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15771.87848].

CHEN, Zhisheng. « Sharing Employee: B2B Employment Model in the Era of Coronavirus Disease 2019 and Implication for Human Resource Management », *Frontiers in Psychology*, 12, 714704, [PDF en ligne], 2021. [https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.714704].

MARICA, Mihalela-Emilia. « Employee sharing: a new type of employment, opportune in a globalized context », *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 1187-1195, [PDF en ligne], 2020. [https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0111].

DOCUMENTS EN LIGNE

« CDI Emploi-Formation – Hôtellerie de plein air », [PDF en ligne], 2016, *Association de Gestion des Fonds d'Assurance de Formation interprofessionnel et national dédié aux PME-PMI (AGEFOS PME) et Fédération régionale de l'Hôtellerie de Plein Air Rhône-Alpes (FRHPA)*. [http://www.frhpa.com/ressources/cdi_emploi_formation_2016_.pdf].

« Les nouvelles formes de travail en agriculture », [PDF en ligne], 2021, *Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux (CGAAER)*. [https://agriculture.gouv.fr/les-nouvelles-formes-de-travail-en-agriculture].

« New forms of employment », [PDF en ligne], 2015, *Eurofound*. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461en.pdf].

« New forms of employment: Developing the potential of strategic employee sharing », [PDF en ligne], 2016, *Eurofound*. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1643en.pdf].

« Labour market change – New forms of employment: 2020 update », [PDF en ligne], 2020, *Eurofound*.
[<https://www.aranagenzia.it/attachments/article/11360/Eurofound%20-%20New%20forms%20of%20employment.%202020%20update.pdf>].

« Étude prospective sur le thème “les groupements d’employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels?” – Rapport final », [PDF en ligne], 2016, *Geste*. [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/ge_rapportfinal_octobre2016_2_.pdf].

« Analyse d’expériences québécoises et étrangères en matière de stabilisation d’emplois saisonniers », [PDF en ligne], 2005, *Groupe AGÉCO*. [[http://caaaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Document%20reference%20\(1\)/analyseexperie ncesemplois.pdf](http://caaaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Document%20reference%20(1)/analyseexperie ncesemplois.pdf)].

« L’emploi saisonnier : enjeux et perspectives », [PDF en ligne], 2016, *Groupe de travail du Réseau emploi compétence*. [<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/dt-rec-emploi-saisonnier-final.pdf>].

LAROSE, Carolle. « Recensement d’initiatives en lien avec l’emploi saisonnier », [PDF en ligne], 2010. [<https://cqrht.qc.ca/app/uploads/2021/04/Recensement-d-initiatives-en-lien-avec-l-emploi-saisonnier.pdf>] (page consultée le 29 septembre 2021).

LEBOUTTE, Rémy. « Le groupement d’employeurs en Belgique : analyse quantitative de dispositifs actifs dans le secteur agricole », [PDF en ligne], 2018. [<https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/4470/4/YYY.%20Travail%20finalis%C3%A9%20-%20Groupement%20d%27employeurs%20-%20RL.pdf>].

LENANCKER, Patrick. « Les groupements d’employeurs », [PDF en ligne], 2018. [<https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/184000727.pdf>].

NAEDENOEN, Frédéric et PICHAULT, François. « Le groupement d’employeurs en Belgique : Analyse critique », [PDF en ligne], 2017. [http://www.lentic.ulg.ac.be/wp-content/uploads/2007/09/CRGEW_NoteSPFEco_VF.pdf].

NEDZYNSKI, Rafaël. « La saisonnalité dans les filières agricoles, halieutiques et agroalimentaires : une réalité méconnue aux enjeux pourtant importants », [PDF en ligne], 2014. [https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2014/2014_18_saisonnalite_agri_agro.pdf].

« Trans Valoire “Les métiers saisonniers réunis” », [PDF en ligne], 2014, *Observatoire de l’Économie et des Territoires de Loir-et-Cher*. [http://doc.pilote41.fr/fournisseurs/observatoire/etudes/etud_64.pdf].

XHAUFLAIR, Virginie. « La mutualisation de main-d’œuvre. Diversité des pratiques et nouveaux enjeux », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, [PDF en ligne], 2012, Éditeur scientifique ALLOUCHE, José. [<https://orbi.uliege.be/handle/2268/108067>].

PAGES WEB

« Un petit lexique pour s'y retrouver! », 2006, *Centre de ressources sur la pluriactivité et la saisonnalité*. [<http://www.pluriactivite.org/spip.php?article391>].

DE PAOLA, Florian. « VVF et mmv : 1 400 postes à pourvoir pour les saisonniers et alternants », *L'Écho touristique*, 2021. [<https://www.lechotouristique.com/article/vvf-et-mmv-1-400-postes-a-pourvoir-pour-les-saisonniers-et-alternants>].

« Annuaire des groupements d'employeurs », 2022, *Emploi GE*. [<https://www.emploi-ge.com/annuaire-des-groupements-demployeurs/>].

« Le Flexpool », 2021, *Eurofound*. [<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/erm/support-instrument/flexpool>].

GRUBER, Pascale. « Un salarié, ça se prête un peu, beaucoup, énormément... », Liège Université, 2012. [https://www.reflexions.uliege.be/cms/c_43346/fr/un-salarie-ca-se-prete-un-peu-beaucoup-enormement?part=2].

LEMELLE, Ingrid. « En Occitanie, comment MMV et VVF vont-ils pérenniser l'emploi saisonnier? », *Toulemploi*, 2021. [<https://www.toulemploi.fr/En-Occitanie-MMV-et-VVF-s-associent-pour-perenniser-l-emploi,32456?fr=operanews>].

« Groupement d'employeurs », 2021, *Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion*. [<https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/tpe-pme/groupement-employeurs>].

« Les boucles saisonnières c'est quoi? », 2022, *Projet Trans VaLoire*. [https://www.transvaloire.com/Rub_79/Menu-haut/Boucles-saisonnières.html].

SIGOT, Françoise. « Tourisme : VF et MMV s'unissent pour pérenniser l'emploi saisonnier », 2021, *Les Echos*. [<https://www.lesechos.fr/pme-regions/auvergne-rhone-alpes/tourisme-vvf-et-mmv-sunissent-pour-perenniser-l-emploi-saisonnier-1369991>].

« New Zealand Seasonal Work Scheme », 2022, *Work and Income*. [<https://www.workandincome.govt.nz/products/a-z-benefits/nz-seasonal-work-scheme.html#null>].

XUEJIAO, Cai. « "Employee Sharing" an Emerging Trend Amid COVID-19 Epidemic », 2020, *Sixth Tone*. [<https://www.sixthtone.com/news/1005235/employee-sharing-an-emerging-trend-amid-covid-19-epidemic>].