

CONSTATS ET RECOMMANDATIONS



G R O U P E
AGÉCO

CONSTATS ET RECOMMANDATIONS
ÉTUDE SUR LE PARTAGE DE MAIN-D'ŒUVRE

PRÉSENTÉ AU



MARS 2022

RAPPORT PRODUIT PAR LE :

Chantier sur la saisonnalité

ÉQUIPE DE RÉALISATION



Sandrine Ducruc, responsable du mandat
Kristelle Audet, conseillère
Isabelle Charron, conseillère
Camille Payant, analyste
Apogée solutions linguistiques, révision linguistique

COMITÉ DE SUIVI DU PROJET

- Johanne Dubé, CSMO-Auto
- Geneviève Lemonde, 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, qui fait partie 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 qui contribuent à la stabilisation de l’emploi saisonnier. Ce vaste projet est soutenu par le Chantier sur la saisonnalité¹.

Le rapport présente l’analyse globale de l’ensemble des données collectées dans le cadre du mandat, soit par les entrevues individuelles auprès des employeurs, employés et intervenants régionaux, ainsi que la revue de la littérature. La première section propose une brève mise en contexte pour retracer l’historique du maillage d’emploi au Québec. Ensuite, les principaux constats sont regroupés sous trois grands thèmes : les caractéristiques des initiatives de maillage au Québec, leurs conditions de succès et les écueils du partage d’emplois. Une autre section aborde les apprentissages tirés de la revue des initiatives québécoises et internationales à l’égard de l’emploi saisonnier. Le rapport se termine avec des pistes de recommandations et d’intervention pour favoriser le développement du maillage, en vue d’une meilleure stabilisation des emplois saisonniers.

Les termes « jumelage d’emplois », « partage d’emplois » et « maillage d’emplois » ont tous été utilisés pour définir un employé qui combine un emploi dans deux entreprises distinctes afin 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), HortiCompétences (horticulture ornementale – commercialisation et services), CQRHT (tourisme), CSMO-Auto (secteur du pneu), CSMOAF (aménagement forestier), CSMOPM (pêches maritimes).

Table des matières

1.	Introduction	1
2.	Évolution du maillage d’emplois au Québec	3
3.	Caractéristiques des initiatives de maillage en cours répertoriées.....	6
3.1	Profil des initiatives de maillage	6
3.2	Typologie des travailleurs qui occupent un emploi saisonnier et font du partage	9
3.3	Types d’emploi maillés et niveau de qualification requis.....	10
3.4	Profil des travailleurs maillés	11
3.5	Compétences transversales des travailleurs et exigences des métiers répertoriés.....	12
4.	Grands constats tirés de l’étude.....	20
4.1	Avantages des maillages pour les intervenants.....	20
4.2	Conditions de succès du partage de main-d’œuvre	22
4.3	Défis associés au partage de main-d’œuvre	27
4.4	Facteurs de succès et défis selon les périodes de maillage	29
5.	Apprentissages des initiatives régionales et internationales à l’égard de l’emploi saisonnier...	31
6.	Recommandations et pistes d’intervention pour favoriser les initiatives de maillage	35

Liste des figures

Figure 2.1 Taux de postes vacants dans l’économie, Québec et Canada	4
Figure 3.2 Types d’entente de maillage entre employeurs	6
Figure 3.1 Proportion des maillages répertoriés par type d’initiative.....	6

Liste des tableaux

Tableau 3.1 Périodes de réalisation des maillages	8
Tableau 3.2 Types de poste maillés selon le niveau de qualification	10
Tableau 3.3 Synthèse des compétences transversales et exigences pour les maillages du sous-secteur du pneu	13
Tableau 3.4 Synthèse des compétences transversales et exigences pour les maillages du secteur forestier.....	14
Tableau 3.5 Synthèse des compétences transversales et exigences pour les maillages du secteur des pêches	15
Tableau 3.6 Synthèse des compétences transversales et exigences pour les maillages du secteur du tourisme	16
Tableau 3.7 Synthèse des compétences transversales et exigences pour les maillages du secteur de l’horticulture ornementale	18
Tableau 3.8 Synthèse des compétences transversales et exigences pour les maillages du secteur de la production agricole	19
Tableau 4.1 Facteurs de succès et défis selon les saisons de maillage	30
Tableau 5.1 Initiatives internationales selon les périodes de réalisation des maillages	31
Tableau 5.2 Initiatives régionales québécoises selon les périodes de réalisation des maillages.....	33

1. INTRODUCTION

La saisonnalité est une réalité qui sera toujours associée à certains secteurs d'activité. Des efforts sont déployés depuis plusieurs années pour reconnaître sa légitimité économique. Cela dit, il convient aussi de chercher à atténuer les défis de gestion qui y sont rattachés en contribuant à la stabilisation des emplois saisonniers. Dans cette optique, le Chantier sur la saisonnalité encadre les réflexions et les démarches sur le thème de la saisonnalité depuis un peu plus de dix ans. Le temps est venu de faire certains bilans. En particulier, de nombreuses initiatives de maillage d'emplois ont vu le jour, avec comme objectif d'atténuer l'incidence des fluctuations des besoins de main-d'œuvre, parmi les employeurs qui ont des besoins complémentaires ou contracycliques. La présente étude avait pour objectif principal de documenter les initiatives de maillage d'emplois et les facteurs qui mènent à leur succès.

Ce rapport présente une analyse globale des données collectées dans le cadre de ce mandat. La première section propose une brève mise en contexte pour retracer l'historique du maillage d'emplois au Québec. Ensuite, les principaux constats tirés de l'étude sont rapportés. Ces derniers sont regroupés sous trois grands thèmes : les caractéristiques des initiatives de maillage au Québec, leurs conditions de succès et leurs défis. Une autre section présente les apprentissages pour le Québec qui ont pu être tirés de l'examen de la littérature à l'international. Puis, le rapport se termine par des recommandations pour favoriser les initiatives de maillage et des pistes d'intervention pour des actions structurantes liées au partage de main-d'œuvre en vue d'une meilleure stabilisation des emplois saisonniers.

Les constats de ce rapport synthèse se basent sur l'ensemble des activités suivantes :

REVUE DE LA LITTÉRATURE À L'INTERNATIONAL

La revue de la littérature sur les initiatives internationales a permis d'explorer les différents modèles de partage de la main-d'œuvre à l'international, dont le groupement d'employeurs français et ses différentes déclinaisons. La revue de la littérature s'est basée sur l'analyse d'articles scientifiques, de rapports de recherche et la consultation de plusieurs sites Internet d'intérêt.

REVUE DES INITIATIVES QUÉBÉCOISES

La revue des initiatives québécoises de partage de la main-d'œuvre a permis de brosser un portrait des projets en cours et en développement, et ceux dont les activités ont cessé dans les dernières années. Ce travail a mis en lumière le potentiel, les écueils et les facteurs de succès des projets régionaux en matière de partage des ressources humaines. Cette revue des projets régionaux s'est basée principalement sur la réalisation d'entrevues individuelles auprès des responsables et des partenaires des initiatives documentées.

ANALYSE DE 30 CAS DE MAILLAGE D'EMPLOIS

Dans le cadre de l'étude, 30 cas de maillage d'emplois ont été documentés dans six secteurs différents, soit les secteurs des services automobiles (secteur du pneu), de la foresterie, des pêches, du tourisme, de l'horticulture ornementale (commercialisation et services) et de la production agricole. La collecte de données s'est réalisée au moyen d'entrevues individuelles auprès d'employeurs et d'employés ayant vécu des situations de partage. Au total, près de 70 entretiens ont été menés. Pour être admissibles à l'étude, les maillages devaient se concrétiser entre deux entreprises distinctes ou plus. Les cas de partage au sein d'une même entreprise comportant différents secteurs d'activité ont donc été exclus.

2. ÉVOLUTION DU MAILLAGE D’EMPLOIS AU QUÉBEC

La prochaine section retrace l’historique des initiatives de partage d’emplois qui ont vu le jour au Québec depuis les années 1990 et leur évolution dans le temps.

DE 1990 À 2000 : DES INITIATIVES DE PARTAGE POUR STABILISER LES EMPLOIS

Historiquement, les initiatives de partage de main-d’œuvre ont émergé d’une volonté de « stabilisation » des emplois, dans un contexte où le chômage était beaucoup plus élevé qu’aujourd’hui. Ainsi, en France, où le concept de partage d’emplois est apparu, les groupements d’employeurs (GE) ont vu le jour afin d’offrir une sécurité d’emploi aux employés alors qu’un seul employeur ne pouvait offrir un emploi à temps plein à ses travailleurs.

Le concept des groupements d’employeurs a par la suite été adapté au Québec avec les coopératives d’utilisation de main-d’œuvre partagée (CUMO). Elles ont vu le jour au milieu des années 1990, dans un contexte économique où le taux de chômage était de plus de 10 % au Québec. D’autres formules de partage et de réseautage de la main-d’œuvre se sont développées dans les mêmes années dans le but d’apporter des solutions aux défis de l’emploi saisonnier. C’est le cas d’Agri-Aide (Laurentides) (de 1990 à 2004) et de la Compagnie des travailleurs agricoles (de 1993 à 2010).

*« Dans un contexte d’instabilité de l’emploi, la Société québécoise de développement de la main-d’œuvre (SQDM) mettait en place, en 1994, une expérimentation visant à amener des entreprises touchées par les fluctuations saisonnières à trouver des solutions pour **limiter les mises à pied**. Ainsi, cinquante-sept projets agricoles ont pu bénéficier de ce programme de subvention pour **stabiliser le travail saisonnier**. »*

– Groupe AGÉCO (2005)

DE 2000 À 2010 : REMISE EN QUESTION DE LA PERTINENCE DES INITIATIVES DE STABILISATION DES EMPLOIS

Ces initiatives ont donné des résultats intéressants dans la province à la suite de leur mise en œuvre. Toutefois, il semble que la survie de tels projets soit fragile. À l’exception de la CUMO du littoral, les autres initiatives de stabilisation des emplois par l’entremise du réseautage et du jumelage de travailleurs (principalement agricoles) ont pris fin depuis 15 ans (p. ex. Stabili-Travail, Agri-Aide [Laurentides], Compagnie des travailleurs agricoles, etc.). Ces initiatives ont cessé leurs activités principalement en raison du changement dans le contexte économique. Selon l’étude de Larose (2010), « le modèle s’est développé dans un contexte socio-économique où la rareté de la main-d’œuvre était moins présente et la concurrence accrue interentreprises pour cette main-d’œuvre semble entraver le fonctionnement » (Larose, 2010). Cette conclusion a été également réitérée dans le rapport de la Table nationale de concertation sur l’emploi saisonnier en 2018, selon lequel les initiatives de partage de main-d’œuvre ne semblaient plus adaptées aux nouvelles réalités d’un marché du travail plus serré. Étant donné cette nouvelle réalité économique, l’accès aux programmes

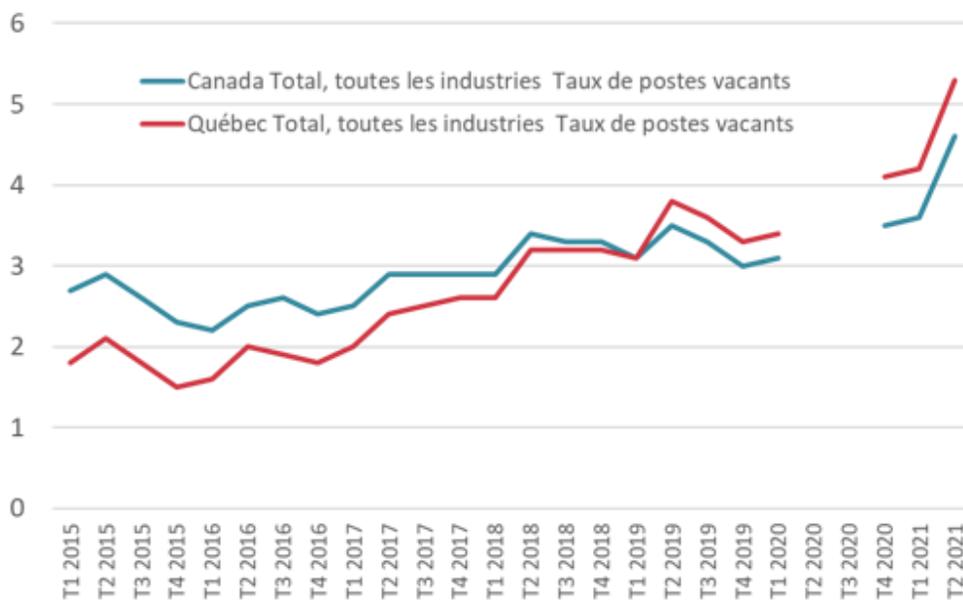
de financement d’Emploi-Québec devenait difficile et n’était pas renouvelé, ce qui causait alors la fin de certaines initiatives.

DE 2010 À AUJOURD’HUI : DE NOUVEAUX PROJETS EN RÉPONSE À LA RARETÉ DE LA MAIN-D’ŒUVRE

Depuis 2010, et jusqu’à tout récemment, plusieurs projets régionaux² ont vu le jour dans l’objectif d’apporter un soutien aux entreprises qui font face à des défis importants sur le plan du recrutement et de la fidélisation de leurs travailleurs occupant un emploi saisonnier. Ces projets, souvent portés par des organismes régionaux d’employabilité ou de développement économique, sont envisagés comme des pistes de solutions à la rareté de la main-d’œuvre qui sévit actuellement au Québec.

La conjoncture du marché du travail résulte de plusieurs facteurs dont le moteur est la tendance à la baisse de la population en âge de travailler (de 15 à 64 ans) au profit d’une population plus âgée (ISQ, 2021). Malgré la pandémie de COVID-19, qui a provoqué plusieurs pertes d’emploi, le taux de chômage est revenu à son niveau d’avant la pandémie, soit autour de 6 % (Statistique Canada, 2021). Par conséquent, les taux de postes vacants sont en hausse au Québec (figure 2.1) et causent un roulement important des travailleurs, dont ceux qui occupent des postes saisonniers.

Figure 2.1
Taux de postes vacants dans l’économie, Québec et Canada



Source : Statistique Canada. Tableau 14-10-0326-01

² Exemples de projets régionaux : ALIRA, le Bureau de maillage, le projet de maillage de Prox-industriel, le regroupement d’employeurs bioalimentaire, etc.

Dans certains cas, la rareté des chercheurs d'emploi accentue la concurrence entre les employeurs qui sont à leur tour plus réticents à partager leurs employés par crainte de se les faire « prendre ». À ce titre, certaines initiatives ont récemment pris fin, telles que celle du Carrefour Jeunesse-Emploi, dans la MRC des Etchemins, et Métal Sartigan, alors que d'autres s'essouffent. C'est le cas notamment du Regroupement des employeurs du secteur bioalimentaire, dont les entreprises membres ont de plus en plus recours à des travailleurs étrangers temporaires (TÉT) pour combler leurs besoins de main-d'œuvre saisonnière.

« Dans le contexte actuel [de pénurie de main-d'œuvre], les entreprises ont moins le réflexe de collaborer. Elles se voient comme des concurrents plutôt que des collaborateurs. Cette situation rend plus complexe le maillage d'employés. »

– Intervenante régionale du service ALIRA

Dans d'autres cas, la situation critique du marché du travail amène les entreprises à remettre en question leurs façons de faire et à vouloir innover collectivement pour s'adapter à cette nouvelle réalité. Ce changement de paradigme ouvre la porte à une plus grande solidarité entre les employeurs, deux conditions essentielles pour la réussite des initiatives de partage de la main-d'œuvre. À ce titre, nous observons que les nouveaux projets régionaux de maillage d'emplois saisonniers sont d'abord et avant tout fondés sur des valeurs humaines et des principes de collaboration. La pandémie semble également avoir permis aux collectivités et aux entreprises de renouer avec ces valeurs.

« La pénurie de main-d'œuvre nous force à innover et à essayer de nouvelles choses. Le maillage est la solution pour offrir des emplois à l'année et fidéliser nos travailleurs. »

– Employeur

« La pandémie a beaucoup aidé et facilité le partage. Les entreprises ont appris à se regrouper, à partager, à se parler, à codévelopper. »

– Intervenante régionale Projet Prox-industriel

Il semble donc que le contexte actuel soit propice pour revisiter la pertinence des initiatives de partage de main-d'œuvre.

3. CARACTÉRISTIQUES DES INITIATIVES DE MAILLAGE EN COURS RÉPERTORIÉES

La collecte de données réalisées auprès des employeurs et employés qui effectuent des maillages a permis de dégager plusieurs caractéristiques du partage de main-d’œuvre au Québec. Sur les 30 initiatives documentées, 23 étaient toujours actives et 7 ne l’étaient plus au moment de l’entrevue. Plusieurs apprentissages ont pu toutefois être tirés de ces expériences passées. La prochaine section présente les particularités des initiatives de jumelage et des intervenants concernés.

3.1 PROFIL DES INITIATIVES DE MAILLAGE

Les résultats montrent que la plupart des maillages sont initiés soit par des employés (43 %) ou des employeurs (37 %) et que seulement le cinquième sont le fruit d’un accompagnement par une organisation tierce (figure 3.1). Les maillages initiés par l’employeur représentent les cas où ce dernier offre l’option de se mailler à un employé existant. Les initiatives soutenues par les employés sont celles où le salarié manifeste un intérêt pour le partage en premier : l’employeur n’est donc pas impliqué dans la décision initiale. Les parties neutres qui organisent des initiatives de maillage sont des organisations régionales telles qu’ALIRA au Saguenay–Lac-Saint-Jean, le Bureau de maillage dans les Laurentides ou le Regroupement d’employeurs du secteur bioalimentaire en Gaspésie.

La grande majorité des initiatives documentées (90 %) ne font pas l’objet d’une entente formelle entre les employeurs. Le partage est plutôt conclu à l’amiable par une entente verbale (figure 3.2). L’exception s’observe surtout du côté des maillages neutres. La présence d’organisations économiques ou communautaires dans ces maillages nécessite une formalisation des ententes.

Figure 3.2 Proportion des maillages répertoriés par type d’initiative

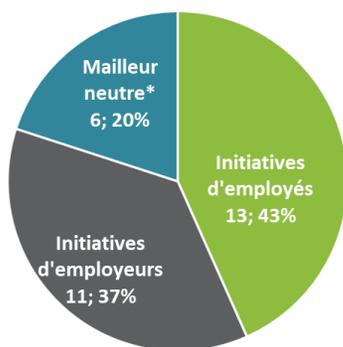
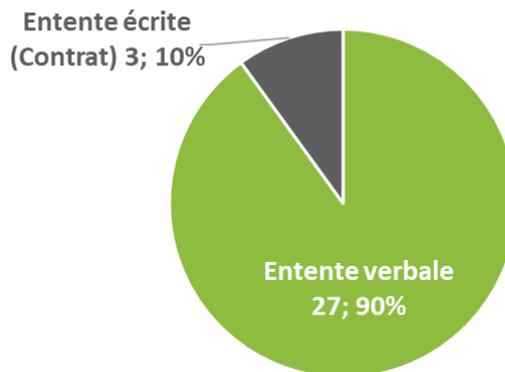


Figure 3.1 Types d’entente de maillage entre employeurs



* Regroupement d’employeurs du secteur bioalimentaire, AgriJob, ALIRA, Projet d’attraction de la main-d’œuvre de Baie-Saint-Paul
Source : Étude du Groupe AGÉCO pour le Chantier sur la saisonnalité, 2022

70 % des maillages d'emplois recensés se déroulent lors de périodes d'activité complémentaires et un peu plus du tiers lors d'une même période ou d'un enchaînement de différentes périodes de pointe (tableau 3.1). Voici un résumé des différents cas de figure documentés :

- **Périodes d'activité complémentaires** : L'employé occupe des postes dans deux entreprises saisonnières distinctes, dont les périodes d'activité ne se chevauchent que très peu ou pas du tout. Il complète ses heures en alternant la plupart du temps avec un emploi d'été et d'hiver. Le secteur touristique semble plus assujéti à ces types de maillage, en raison de la distinction plus franche entre les saisons touristiques. Le maillage d'emplois entre les postes de guide de chiens de traîneau dans un centre de plein air en sport d'hiver et de guide de canot dans un centre de plein air en sport d'été est un exemple de maillage en période d'activité complémentaire qui est observé dans le secteur touristique.
- **Même période de pointe** : Le maillage d'emplois se déroule durant une même période de pointe ou de production. Dans ce cas de figure, l'employé occupe souvent un emploi à temps partiel dans deux entreprises différentes, ou plus (p. ex. maillage entre le Restaurant et Café/Luncherie), pour accomplir une tâche à temps complet. Le secteur de la foresterie compte aussi plusieurs maillages dans cette catégorie. Le partage d'emplois entre la Coopérative forestière et la société de protection des forêts est un exemple où les travailleurs sont mutualisés durant les mêmes périodes de pointe pendant les mois d'été.
- **Enchaînement de différentes périodes de pointe** : Ici, le travailleur enchaîne différentes périodes de pointe l'une à la suite de l'autre. Il y a donc très peu de chevauchement, voire aucun. Ces types de maillage sont plus fréquents dans le secteur agricole. Par exemple, l'employé maillé travaille pour plusieurs employeurs agricoles qui ont des périodes de production différentes durant l'été. C'est le cas notamment du maillage d'emplois entre la Jardinerie et Verger où l'employé travaille de mars à juin à la jardinerie, puis de juillet à octobre au verger avec un mois de congé entre les deux.

Tableau 3.1 Périodes de réalisation des maillages

		Même période de pointe	Enchaînement de différentes périodes de pointe	Périodes d’activité complémentaires	
Maillages documentés (30 cas)	En cours	Coopérative forestière et la société de protection des forêts	Usines de transformation des produits de la mer	Entreprise d’extraction du quartz et Parc récréotouristique 4 saisons ***	
		Centre de plein air en kayak de mer et café	Jardinerie et Verger	Centre de plein air en kayak de mer et station de ski Parc d’aventures 4 saisons et parc d’aventures en sports aquatiques Station de ski et parc d’attractions Station de ski et parc touristique et camping Station de ski et aménagement paysager Aménagement paysager et déneigement	
		Restaurant et café*			
		Créations Aqua Terra et Mont-Tremblant			
		Aménagement paysager et station de ski****			
				Centre de plein air en sport d’hiver et centre de plein air en sport d’été Club de golf et Club de curling de Station de ski et café Jardin historique et contemporain et station de ski Station de ski et entreprise d’excavation Aménagement paysager et boutique de ski Centre jardin/aménagement paysager et Microbrasserie Aménagement paysager et déneigement	
	Terminés			Quincaillerie et Centre de services scolaire***	Garage automobile et déneigement Fournisseur de jardinerie et producteur/distributeur de plantes vivaces Verger et producteur de fleurs et légumes****
					Club de golf et station de ski Garage automobile et déneigement Centre jardin/aménagement paysager et producteur maraîcher

* Projet d’attraction de la main-d’œuvre de Baie-Saint-Paul
 ** Regroupement de trois usines de transformation des produits de la mer
 *** ALIRA
 **** AgriJob

Note : En vert, les initiatives employés, en gris, les initiatives employeurs, et en rouge, les initiatives initiées par des parties neutres

Source : Étude du Groupe AGÉCO pour le Chantier sur la saisonnalité, 2022

3.2 TYPOLOGIE DES TRAVAILLEURS QUI OCCUPENT UN EMPLOI SAISONNIER ET FONT DU PARTAGE³

L’analyse des 30 cas de maillage d’emplois a permis d’identifier sept grandes catégories de profil type de travailleurs qui occupent un emploi saisonnier et font du partage. Chaque profil se distingue par des besoins, des intérêts et des enjeux différents.

- **Les étudiants** : ils occupent souvent des emplois estivaux, puis retournent à l’école pour le reste de l’année une fois la saison terminée. Ils sont plus susceptibles de combiner deux ou trois postes à temps partiel pour travailler à temps plein. Le maillage entre le Centre de plein air en kayak de mer et le café pour les postes de serveur et de préposé au service à la clientèle est un exemple de maillage de deux emplois à temps partiel occupés par un étudiant.
- **Les saisonniers agricoles** : ils travaillent pendant la période de production agricole, généralement lors de la période estivale, mais aussi parfois au printemps (p. ex. dans les jardineries) ou à l’automne (p. ex. dans les vergers). Ces travailleurs cherchent à allonger leur période d’emploi durant la saison haute en succédant différentes périodes de production agricole. Ils sont généralement prestataires d’assurance-emploi pendant la période hivernale.
- **Les travailleurs occupant un emploi saisonnier récurrent⁴** : ils choisissent le « mode de vie » saisonnier par intérêt et par passion pour un métier saisonnier. Le maillage d’emplois est une solution intéressante pour allonger leur période d’emploi et acquérir des expériences professionnelles diversifiées. Cependant, ces travailleurs ne cherchent pas à travailler à l’année. Ils vont généralement faire une demande d’assurance-emploi pour boucler leur budget lors de la saison morte. Certains de ces travailleurs profitent même de cet arrêt pour réaliser des projets personnels ou professionnels.
- **Les travailleurs étrangers temporaires** : ils sont engagés par des entreprises lors de courtes périodes, généralement pendant des pics saisonniers (p. ex. secteur du pneu, production agricole, transformation de produits marins). Bien qu’il ne soit pas encore possible du point de vue légal de partager ces travailleurs, un grand nombre d’employeurs interrogés ont néanmoins mentionné l’intérêt de faire appel à cette pratique pour atténuer leurs défis de main-d’œuvre.
- **Les jeunes retraités** : ils ont généralement moins de responsabilités financières (p. ex. plus d’enfants à leur charge, hypothèque remboursée, etc.) et peuvent toucher à certaines prestations de retraite. Ils désirent toutefois encore travailler une partie de l’année pour briser la routine ou leur isolement. Ces derniers choisissent habituellement des emplois qui les passionnent et préfèrent la flexibilité que leur offre le travail saisonnier. La plupart des jeunes retraités consultés dans l’étude occupaient des postes dans les jardineries. D’ailleurs, plusieurs

³ Notre typologie s’inspire en partie de celle réalisée par l’Insee – Directe Languedoc-Roussillon en 2014, de même que de l’étude de 2011 réalisée par le Groupe AGÉCO pour le Chantier sur la saisonnalité : Typologie de la saisonnalité au Québec (2011).

⁴ Ils sont parfois aussi désignés par le terme « saisonnier récurrent » tel qu’il est décrit dans la Typologie de la saisonnalité au Québec (2011) et dans l’enquête réalisée en 2011 auprès des travailleurs saisonniers par le Groupe AGÉCO pour le Chantier sur la saisonnalité.

efforts promotionnels ont été déployés par ce secteur pour attirer cette clientèle de travailleurs.

- **Les immigrants récents** : ils sont souvent plus nombreux dans le domaine agricole et occupent des emplois généralement de type « manuel » qui ne leur demandent pas une grande maîtrise de la langue française. Ces emplois représentent une belle façon de s’intégrer à leur nouveau milieu de vie.
- **Les personnes éloignées du marché du travail** : ce sont des personnes ayant de la difficulté à trouver un emploi pour différentes raisons (p. ex. absents du marché du travail depuis de nombreuses années, décrochage scolaire, réinsertion sociale, etc.). Elles représentent un potentiel pour le maillage puisque les postes nécessitent généralement des compétences physiques, de la dextérité manuelle et peu de qualification. C’est dans le sous-secteur des pneus que cette catégorie de travailleur occupant un emploi saisonnier est la plus présente.

3.3 TYPES D’EMPLOIS MAILLÉS ET NIVEAU DE QUALIFICATION REQUIS

Bien que les types d’emplois maillés soient très diversifiés, il est néanmoins possible de les regrouper sous trois grandes catégories : les postes peu qualifiés, qualifiés et hautement qualifiés (tableau 3.2) :

Tableau 3.2
Types d’emplois maillés selon le niveau de qualification

Niveau de qualification	Peu qualifiés	Qualifiés	Hautement qualifiés
Types d’emplois dans les maillages documentés	<ul style="list-style-type: none"> ● Installateur de pneus ● Ouvrier agricole ● Journalier en transformation de produits marins ● Préposé au service à la clientèle ● Préposé à l’entretien de terrains ● Serveur ● Commis aux ventes ● Déneigeur ● Combattant auxiliaire ● Travailleur sylvicole ● Technicien de glace ● Gérant d’un café ● Ouvrier en aménagement paysager ● Ouvrier en serre ● Préposé au service de garde 	<ul style="list-style-type: none"> ● Chef d’équipe en aménagement paysager ● Opérateur de machinerie lourde 	<ul style="list-style-type: none"> ● Guide en tourisme d’aventure ● Surintendant de golf ● Gestionnaire d’entreprise

Source : Étude du Groupe AGÉCO pour le Chantier sur la saisonnalité, 2022.

Les emplois « peu qualifiés » (nécessitant généralement un diplôme d’études secondaires [DES] à la formation générale ou un niveau inférieur d’études⁵) représentent près de 80 % des emplois maillés documentés dans cette étude. **Les travailleurs qui occupent un emploi peu qualifié semblent plus compatibles aux maillages, puisque les compétences requises s’acquièrent rapidement et sont facilement transférables d’une entreprise ou d’un secteur à l’autre.** L’intégration et la formation nécessitent donc moins de temps de la part des employeurs. Ces derniers doivent faire face à une forte intensité de leurs activités sur une courte période, ce qui leur laisse parfois moins de temps pour encadrer les nouveaux travailleurs.

« Les postes facilement interchangeables sont généralement ceux qui exigent peu de qualification à l’entrée. »

– Intervenante régionale du Bureau de maillage

Les emplois « qualifiés » exigent un diplôme d’études professionnelles (DEP) de niveau secondaire ou un diplôme d’une école de métier. Ces postes représentent un pourcentage faible des cas analysés dans l’étude. Les deux seuls postes documentés dans cette catégorie sont ceux de chef d’équipe en aménagement paysager, ce qui exige un DEP en horticulture et en jardinerie, et opérateur de machinerie lourde, ce qui exige un DEP en conduite d’engin de chantier.

Les emplois « hautement qualifiés » demandent habituellement un diplôme d’études collégiales ou universitaires. Ces emplois correspondent à un peu moins de 20 % des maillages documentés. Les guides en tourisme d’aventure, les surintendants de golf et les gestionnaires se retrouvent dans cette catégorie. De plus, selon les gestionnaires de projets de maillage régionaux, les employés qui font partie de corps de métiers plus spécialisés ou régis par un ordre professionnel (p. ex. construction, gestionnaire, service des RH, transport, etc.) seraient moins propices au partage, puisqu’ils occupent des postes plus susceptibles d’exiger une disponibilité durant toute l’année et à temps plein.

3.4 PROFIL DES TRAVAILLEURS MAILLÉS

Le maillage d’emplois exige souvent des compétences particulières chez les travailleurs partagés. Elles sont majoritairement liées au savoir-être et sont plus importantes que les compétences techniques. Ces compétences « douces » sont par ailleurs en adéquation avec des types de personnalité dominants chez les travailleurs maillés. En effet, au-delà de la nécessité d’augmenter ses heures ou son revenu annuel, le travailleur mutualisé a souvent un besoin crucial de stimulation. Il aime varier régulièrement ses tâches et responsabilités. À ce titre, il a une grande **capacité d’adaptation** et de **polyvalence** qui lui permettent de rapidement s’intégrer à ses différents milieux de travail. Il fait aussi preuve

⁵ La définition des niveaux de qualification des emplois a été fournie par le MTESS.

d’autonomie, de **flexibilité** et de **créativité**. Il est généralement passionné par son métier. Son mode de vie lui permet d’acquérir des expériences de travail variées ou de profiter d’un temps d’arrêt pendant l’année.

La Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) a récemment publié un Référentiel de compétences pour un Québec prospère et inclusif, où les compétences liées au savoir-être y occupent une place prépondérante. Plusieurs des compétences détenues par les travailleurs maillés se trouvent dans ce référentiel et sont de plus en plus recherchées par les employeurs.

L’étude des 30 initiatives a aussi révélé que plus de la moitié des maillages (16 sur 30) recensés demandent aux travailleurs d’être en bonne condition physique pour réaliser la nature même des tâches et pour soutenir une succession de périodes de travail intenses. Les types d’emplois les plus exigeants sont les suivants :

- Installateur de pneus
- Travailleur sylvicole
- Combattant auxiliaire
- Journalier à la transformation de produits marins
- Guide en tourisme d’aventure
- Préposé à l’entretien de terrains
- Ouvrier en aménagement paysager
- Ouvrier agricole

3.5 COMPÉTENCES TRANSVERSALES DES TRAVAILLEURS ET EXIGENCES DES MÉTIERS RÉPERTORIÉS

Les travailleurs qui occupent un emploi saisonnier possèdent des compétences transférables à d’autres emplois, qu’ils soient saisonniers ou non. **La complémentarité de ces compétences semble favoriser le passage d’un emploi à l’autre, mais n’est pas nécessairement une condition essentielle au maillage, puisque la majorité des jumelages se font entre des postes peu qualifiés.** Le temps de formation est généralement court et mené à bien par des pairs plus expérimentés. Certaines particularités, sur le plan des exigences d’emploi et de la formation, caractérisent cependant les différents secteurs d’activité à l’étude.

SECTEUR DES SERVICES AUTOMOBILES (SECTEUR DES PNEUS)

Les types de travailleurs maillés qui composent le sous-secteur des pneus semblent être des personnes plus éloignées du marché du travail et des travailleurs étrangers temporaires. Dans les deux cas de maillage documentés, entre l’installation de pneus et le déneigement, les travailleurs ne possédaient pas de compétences transversales aux deux métiers. Ce serait plutôt leur savoir-être et leurs aptitudes

qui faciliteraient le partage, comme la capacité d’adaptation et la facilité à s’intégrer à différentes équipes de travail.

Pour les deux postes en question, aucune formation initiale n’est requise par l’employeur. Les employés sont formés en interne par des employés plus expérimentés de l’entreprise. Il existe néanmoins deux formations initiales pour l’installation de pneus, soit le DEP en mécanique automobile et l’AEP en entretien et service automobile. Le poste d’installateur de pneus exige d’être en excellente condition physique et de préférer un travail intense sur une période relativement courte (automne et printemps). Le poste de déneigeur nécessite un permis de classe 5.

Tableau 3.3
Synthèse des compétences transversales et exigences pour les maillages du secteur des services automobiles (secteur des pneus)

Emploi maillé		Compétences transversales	Savoir-être transférable	Formation et exigences
Poste A	Poste B			
Installateur de pneus	Déneigeur	Conduite de véhicule	<ul style="list-style-type: none"> Travaillant Capacité d’adaptation Facilité à travailler avec différentes équipes de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Aucune formation initiale exigée par les employeurs interrogés. Le poste d’installateur de pneus exige d’être en excellente condition physique et de préférer le travail intense sur une période relativement courte. Le permis de classe 5 est exigé.
Types de travailleurs maillés	Étudiants, travailleurs étrangers temporaires (TÉT) et personnes éloignées du marché du travail			

SECTEUR DE LA FORESTERIE

La plupart des employés mutualisés dans le secteur de la foresterie font partie de la catégorie des saisonniers récurrents. Les maillages documentés dans ce secteur se sont réalisés entre des travailleurs sylvicoles de coopératives forestières et des combattants auxiliaires de la société de protection des forêts. Ces travailleurs partageraient un certain nombre de compétences transversales, telles que la connaissance du milieu forestier, la gestion du risque en milieu éloigné et des notions de base en aménagement forestier. Ils partagent également du savoir-être comme le sens de l’urgence, l’esprit d’équipe, l’autonomie et la fiabilité.

La formation des travailleurs sylvicoles est dispensée par les coopératives forestières, en partenariat avec la Fédération des coopératives forestières et Emploi-Québec. Une partie du salaire du travailleur et du formateur est couverte par ce programme. De son côté, la société de protection des forêts offre une formation de 32 heures aux combattants auxiliaires. L’organisation requiert aussi un examen médical pour travailler comme combattant puisque le métier demande d’être en excellente condition physique et d’être disposé à voyager en aéronef.

Tableau 3.4

Synthèse des compétences transversales et exigences pour les maillages du secteur de la foresterie

Emploi maillé		Compétences transversales	Savoir-être transférable	Formation et exigences
Poste A	Poste B			
Travailleur sylvicole	Combattant auxiliaire	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance du milieu forestier • Gestion du risque en milieu éloigné • Aménagement forestier 	<ul style="list-style-type: none"> • Sens de l’urgence • Esprit d’équipe • Autonomie et débrouillardise • Rigueur et fiabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation de débroussaillage offerte par les coopératives forestières. • La société de protection des forêts offre une formation de 32 heures aux combattants auxiliaires. • Les travailleurs doivent être en bonne condition physique, avoir de la dextérité manuelle et être disposés à voyager en aéronef. • Examens médicaux exigés par la société de protection des forêts.
Types de travailleurs maillés		Travailleurs occupant un emploi saisonnier récurrent		

SECTEUR DES PÊCHES

Le secteur des pêches semble être principalement composé de travailleurs occupant un emploi saisonnier récurrent et de travailleurs étrangers temporaires (TÉT). Dans ce secteur, les cas de maillage sont orchestrés par le regroupement de trois usines de transformation des produits de la mer de la Gaspésie. Les employeurs membres de ce dispositif sont tous des entreprises de transformation de produits marins. Ainsi, les travailleurs partagés au sein du regroupement détiennent des compétences similaires, puisqu’ils réalisent sensiblement les mêmes tâches d’une usine à l’autre, mais avec des produits marins différents. L’exercice des métiers au sein du Regroupement demande aux travailleurs

partagés de posséder une bonne capacité à s’adapter à différentes équipes de travail et une rapidité d’apprentissage et d’exécution des tâches.

Aucune formation initiale n’est requise, a priori, pour travailler dans les usines de transformation de produits marins. Les employés sont formés en interne par les employeurs, notamment sur des aspects d’hygiène et de salubrité alimentaires requis par la réglementation⁶. L’exercice des fonctions exige généralement une excellente condition physique et de préférer le travail intense sur une courte période de temps. L’employé doit aussi avoir une bonne endurance aux températures froides.

Tableau 3.5
Synthèse des compétences transversales et exigences pour les maillages du secteur des pêches

Emploi maillé		Compétence transversale	Savoir-être transférable	Formation et exigences
Poste A	Poste B			
Manœuvre à la transformation de crustacés		<ul style="list-style-type: none"> Bien que le type de crustacé diffère entre les usines, les tâches restent très similaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité d’adaptation à des équipes de travail différentes Rapidité d’apprentissage et d’exécution des tâches 	<ul style="list-style-type: none"> Aucune formation initiale n’est requise par les employeurs interrogés. Les employés doivent être en bonne condition et préférer le travail intense sur de courtes périodes. Les travailleurs doivent aussi avoir une bonne tolérance aux températures froides.
Types de travailleurs maillés		Travailleurs occupant un emploi saisonnier récurrent, retraités et travailleurs étrangers temporaires (TÉT)		

SECTEUR DU TOURISME

Le secteur du tourisme représente le plus grand nombre de maillages documentés. Les types de travailleurs les plus répandus sont ceux occupant un emploi saisonnier récurrent et les étudiants. Les métiers se regroupent sous trois catégories d’emploi : les guides en tourisme d’aventure, les métiers du service à la clientèle et l’entretien de terrain ou de surface (tableau 3.6).

La première catégorie se compose de différents métiers de guide en tourisme d’aventure (guide de traîneau à chien, de canot et de kayak, à la tyrolienne, de motoneige et de ski hors-piste). Tous ces emplois exigent une formation collégiale, soit un DEC ou une AEC en tourisme d’aventure, de même qu’un cours en secourisme en région éloignée et en milieu sauvage. Chaque entreprise offre aussi aux

⁶ Le Règlement sur les aliments rend obligatoire la formation en hygiène et salubrité alimentaire. Il s’applique à l’ensemble des établissements où l’on prépare des aliments, qu’ils soient ou non exploités en vertu d’un permis du MAPAQ.

employés une formation d’appoint en fonction du sport pratiqué. Plusieurs compétences seraient transférables entre ces métiers, notamment : maîtriser l’anglais à l’oral, prodiguer les premiers soins, gérer le risque lié à la pratique du sport, interpréter le milieu naturel, ainsi que gérer et animer des groupes. Pour exercer leur métier, les guides doivent être en excellente condition physique.

La deuxième catégorie regroupe les différents métiers liés au service à la clientèle, tels que les postes de commis à la billetterie, à l’accueil ou à la boutique, de serveur dans un café ou un restaurant, et de gérant. Ces postes exigent généralement que les travailleurs soient en mesure d’utiliser une caisse enregistreuse et de percevoir des paiements, de gérer des réserves et de passer des commandes. Ces personnes doivent aimer travailler avec le public et posséder d’excellentes habiletés communicationnelles et relationnelles. Une bonne maîtrise des langues et une bonne connaissance de l’informatique sont souvent des prérequis recherchés. Pour cette catégorie d’emploi, la formation est offerte en entreprise par l’employeur ou par des employés plus expérimentés.

Enfin, la dernière catégorie inclut les postes de préposé à l’entretien de terrains extérieurs (p. ex. golf ou station de ski) et de surfaces intérieures (p. ex. glace de curling). Dans le maillage documenté entre le Club de golf et le Club de curling, le travailleur partagé possédait une bonne connaissance du système informatique d’irrigation des terrains de golf, qui s’est avéré semblable au système de refroidissement des glaces au curling. Ainsi, le passage d’un emploi à l’autre aurait, a priori, été facilité par le fait que le travailleur possédait cette compétence particulière. La capacité d’utiliser de la machinerie à petit moteur semblerait aussi utile à la pratique de ces deux métiers. Enfin, du côté des principales aptitudes, ces deux postes demandent une certaine polyvalence et un sens de la débrouillardise.

Tableau 3.6

Synthèse des compétences transversales et exigences pour les maillages du secteur du tourisme

Emploi maillé		Compétences transversales	Savoir-être transférable	Formation et exigences
Poste A	Poste B			
Guide en tourisme d’aventure (guide de traîneau à chien, guide de canot et de kayak, guide de ski hors-piste, etc.)		<ul style="list-style-type: none"> ● Interpréter le milieu naturel ● Gérer les risques ● Gérer et animer des groupes ● Prodiguer les premiers soins ● Parler anglais 	<ul style="list-style-type: none"> ● Travail d’équipe ● Capacité d’adaptation ● Forte tolérance aux risques ● Autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pour les deux postes, le programme Techniques du tourisme d’aventure (DEC) est exigé ainsi que le cours de secourisme en région éloignée et milieu sauvage. ● En fonction du sport pratiqué, des formations d’appoint sont données par les entreprises. ● L’exercice des fonctions exige aux guides d’être en excellente condition physique.

Commis au service à la clientèle (serveur, billetterie, accueil, commis, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ● Service à la clientèle ● Gérer une caisse et effectuer des paiements ● Parler anglais 	<ul style="list-style-type: none"> ● Excellentes aptitudes relationnelles et communicationnelles ● Polyvalence ● Débrouillardise 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aucune formation n’est requise pour les emplois en service à la clientèle. Les employeurs offrent une formation sur place. ● Ces emplois exigent d’être en bonne forme physique.
Responsable de l’entretien de terrains extérieurs et de surfaces intérieures (p. ex. surintendant de golf, technicien de glace)	<ul style="list-style-type: none"> ● Le système informatique d’irrigation au golf et de contrôle des glaces au curling est similaire. ● Opération de machinerie à petit moteur 	<ul style="list-style-type: none"> ● Polyvalence ● Minutie 	<ul style="list-style-type: none"> ● Le poste de surintendant de golf nécessite une formation de type AEC en gestion d’un parcours de golf. ● Le poste de technicien de glace exige une formation de 48 heures, donnée par Curling Québec pour l’entretien des glaces. ● L’employé doit avoir une bonne endurance physique.
Types de travailleurs maillés	Étudiants et travailleurs occupant un emploi saisonnier récurrent		

SECTEUR DE L’HORTICULTURE ORNEMENTALE – COMMERCIALISATION ET SERVICES

Les types de travailleurs qui occupent des emplois maillés en horticulture sont répartis entre les jeunes retraités, les saisonniers agricoles et les travailleurs occupant un travail saisonnier récurrent. Les types de maillage réalisés dans le secteur de l’horticulture ornementale sont très variés et se déroulent tous durant des périodes d’activité complémentaires. La combinaison des postes entre l’aménagement paysager et le déneigement semble la plus fréquente. Ces deux emplois exigent certaines compétences et conditions similaires comme la conduite des tracteurs de différentes tailles, la connaissance de la fonction hydraulique et la détention d’un permis de classe 5. Les ouvriers horticoles (en serre ou en pépinière) seraient aussi propices au maillage d’emplois dans ce secteur, comme leur métier est sensiblement le même d’une entreprise à l’autre. Il demande aussi d’être en excellente condition physique et de faire preuve d’autonomie. Pour ces deux catégories d’emploi maillé, aucune formation initiale n’est exigée par les employeurs a priori. Néanmoins, il existe des formations professionnelles pour les ouvriers en entretien paysager (p. ex. DEP en réalisation d’aménagements paysagers).

Les deux autres types de maillage documentés dans le secteur horticole demandaient un niveau supérieur de qualification. Il s’agit de jumelages entre deux postes de gestionnaire et un poste de conseiller aux ventes et un poste de chef d’équipe. Le poste de gestionnaire exige un diplôme d’études collégiales en gestion et celui de chef d’équipe demande, au minimum, un DEP dans le domaine. L’ensemble des compétences et exigences des maillages d’emplois dans le secteur horticole sont décrites dans le tableau 3.7.

Tableau 3.7
Synthèse des compétences transversales et exigences pour les maillages du secteur de
l’horticulture ornementale

Emploi maillé		Compétences transversales	Savoir-être transférable	Formation et exigences
Poste A	Poste B			
Ouvrier en aménagement paysager	Déneigeur	<ul style="list-style-type: none"> ● Conduite de tracteur ● Savoir utiliser la fonction hydraulique 	<ul style="list-style-type: none"> ● Autonomie ● Minutie 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aucune formation initiale n’est exigée par les employeurs interrogés. ● Les employés doivent être en bonne condition. ● En aménagement paysager, les employés doivent utiliser des outils spécialisés (p. ex. scie à béton) et maîtriser la petite machinerie (p. ex. chargeuse). ● Les deux emplois nécessitent un permis de classe 5.
Ouvrier horticole	Ouvrier horticole	<ul style="list-style-type: none"> ● Comme le métier est le même dans les deux entreprises, la grande majorité des compétences sont transférables. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Autonomie ● Bonne capacité d’adaptation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aucune formation initiale n’est exigée par l’employeur. ● Le poste exige d’être en bonne condition physique et d’avoir de la dextérité manuelle. ● L’employé doit avoir un permis de classe 5 et une voiture.
Gestionnaire	Gestionnaire	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestion des RH ● Service à la clientèle ● Sens de la pédagogie 	<ul style="list-style-type: none"> ● Habileté communicationnelle ● Travail d’équipe ● Leadership 	<ul style="list-style-type: none"> ● Le poste de gestionnaire exige un diplôme d’études collégiales en gestion.
Conseiller aux ventes	Chef d’équipe	<ul style="list-style-type: none"> ● Compétences associées au service à la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> ● Autonomie ● Travail d’équipe ● Entregent 	<ul style="list-style-type: none"> ● Le poste de conseiller en vente exige un cours intensif en vente d’une fin de semaine. ● Le poste de chef d’équipe exige un DEP en horticulture et en aménagement paysager.
Types de travailleurs maillés		Jeunes retraités, saisonniers agricoles et travailleurs occupant un emploi saisonnier récurrent		

SECTEUR DE LA PRODUCTION AGRICOLE

Dans ce secteur, le principal poste maillé documenté est celui d’ouvrier agricole. Il est occupé par différents types de travailleurs, dont les saisonniers agricoles, les travailleurs étrangers temporaires et les immigrants récents. Bien que les emplois en agriculture aient en commun le travail avec le vivant, la nature des tâches varie en fonction du type de production. Une formation d’appoint est nécessaire pour faciliter le passage des emplois entre différentes entreprises agricoles. Néanmoins, la réussite de ces maillages semble davantage influencée par la personnalité du travailleur et ses aptitudes telles que sa capacité à apprendre rapidement, sa polyvalence, sa curiosité et son autonomie. Pour ce qui est des compétences techniques, les connaissances liées à l’utilisation et au réglage des systèmes d’irrigation sont généralement des atouts pour les travailleurs maillés qui évoluent au sein d’entreprises agricoles dont les terres sont irriguées. Bien que les employeurs interrogés n’exigent pas de formation initiale à l’embauche pour le poste d’ouvrier agricole, il existe cependant plusieurs formations professionnelles pour ce métier (p. ex. DEP en production horticole, production animale, etc.). De plus, le poste d’ouvrier agricole exige d’être en bonne condition physique et d’avoir de la dextérité manuelle.

Tableau 3.8
Synthèse des compétences transversales et exigences pour les maillages du secteur de la production agricole

Emploi maillé qualifié		Compétences transversales	Savoir-être transférable	Formation et exigences
Poste A	Poste B			
Ouvrier/ manœuvre agricole	Ouvrier/ manœuvre agricole	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation et réglage des systèmes d’irrigation Sinon, les tâches varient en fonction du type de production 	<ul style="list-style-type: none"> Polyvalence, curiosité et autonomie Rapidité d’apprentissage et d’exécution des tâches 	<ul style="list-style-type: none"> Aucune formation initiale n’est exigée par les employeurs interrogés. Les employés doivent être en bonne condition physique et avoir de la dextérité manuelle.
Types de travailleurs maillés		Saisonniers agricoles, les travailleurs étrangers temporaires et immigrants récents		

4. GRANDS CONSTATS TIRÉS DE L'ÉTUDE

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, l'employé se situe au cœur du succès des maillages d'emplois. Il est donc essentiel de bien comprendre les avantages qu'il peut tirer de son « partage » auprès de deux employeurs. Les maillages apportent également des solutions aux employeurs pour recruter et retenir leur main-d'œuvre saisonnière. La prochaine section présente les avantages que représente le maillage pour les différents intervenants concernés, les facteurs de succès et les écueils des initiatives de partage des ressources humaines.

4.1 AVANTAGES DES MAILLAGES POUR LES INTERVENANTS

LE MAILLAGE FAVORISE LA FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS SAISONNIERS

Selon les employeurs interrogés, **le plus grand avantage du partage de main-d'œuvre réside dans sa capacité à fidéliser les employés saisonniers**. Deux facteurs expliquent ce phénomène de fidélisation : l'augmentation des heures de travail offre une plus grande stabilité d'emploi au travailleur et la diversité des tâches à exécuter accroît sa motivation.

En effet, grâce à ce partage, l'employé peut travailler un plus grand nombre d'heures dans l'année et gagner un meilleur salaire. Il est ainsi moins porté à se chercher un autre emploi ou à faire des demandes à l'assurance-emploi. Du point de vue de l'employeur, une plus grande fidélisation du personnel diminue les coûts associés à l'intégration et à la formation de nouveaux employés.

Par exemple, pour les entreprises agricoles du Centre de Jardin et les Vergers, le maillage a permis d'accroître la fidélisation des employés et de réduire le temps accordé au recrutement et à l'intégration de nouveaux employés. En diminuant leur taux de roulement, les deux employeurs sont en mesure de maintenir une meilleure norme de qualité dans le travail réalisé, ce qui améliore ultimement leur productivité.

« Le maillage fidélise mes employés. Ça me permet d'avoir des employés autonomes et de maintenir la qualité de travail d'une saison à l'autre. »

– Employeur du Centre de Jardin

Le maillage d'emplois permet également aux travailleurs d'acquérir rapidement une expérience professionnelle diversifiée. Pour les guides de canot et les guides de traîneau à chien du Centre de plein air en sport d'hiver et du Centre de plein air en sport d'été, le maillage offre un travail stimulant et varié à l'année, ce qui leur permet de cumuler différents apprentissages et de se bâtir ainsi un CV intéressant en peu de temps.

« Le partage me permet de me construire un meilleur CV puisque j'accumule de l'expérience plus rapidement en travaillant à l'année. Je peux aussi faire de la formation dans l'autre entreprise dans des compétences connexes. »

– Employé des deux centres de plein air

En diversifiant la routine, le maillage garde les salariés motivés et intéressés par leur emploi, ce qui les incite à rester plus longtemps dans l'entreprise. D'ailleurs, pour les employeurs du Centre de plein air en sport d'hiver et du centre de plein air en sport d'été, la formation continue est un principal facteur de fidélisation qui permet à leurs employés de s'épanouir professionnellement. En ce sens, les employeurs remarquent aussi que le maillage favorise la créativité, ainsi que le partage d'idées et de savoir-faire entre les entreprises.

De son côté, le secteur des pêches se démarque des autres secteurs étudiés, puisque les travailleurs partagés considèrent plutôt le maillage d'emplois comme une solution pour éviter la situation du « trou noir »⁷. En effet, par ce partage, ces derniers peuvent accumuler le nombre d'heures nécessaires pour toucher suffisamment de prestations de l'assurance-emploi jusqu'à la reprise de leur travail la saison suivante et ainsi éviter une période sans revenu d'emploi ni prestation d'assurance-emploi.

LE MAILLAGE PEUT FACILITER LE RECRUTEMENT

Pour plusieurs dirigeants rencontrés, **le partage d'employés crée des occasions de recrutement de nouveaux travailleurs**. Par exemple, dans le cas de la station de ski et du parc d'attraction, il arrive que des employés du centre de ski recrutent des candidats potentiels lors de leur passage au parc d'attraction. Les employés réfèrent généralement des personnes compatibles avec les valeurs et la mission de l'entreprise, ce qui augmente leurs chances de rester plus longtemps dans l'organisation. À noter que ce cas de figure s'est présenté seulement lorsque les saisons étaient complémentaires.

Du côté des employeurs, les maillages n'étant pas officiels et organisés, ils ne sont généralement pas portés à en faire la promotion. Dans des cas où les maillages sont un peu plus structurés, comme entre les coopératives forestières et la société de protection des forêts, les employeurs promeuvent les possibilités de maillages comme stratégie de recrutement.

⁷ Pour Emploi-Québec, le « trou noir » correspond à la période qui se situe entre le moment où le travailleur ne reçoit plus de prestations d'assurance-emploi et celui où il retourne travailler. Il s'agit donc d'une période sans revenu d'emploi ni prestation d'assurance-emploi.

Le maillage d'emploi comme solution potentielle pour contribuer à la vitalisation des régions

À la lueur des échanges avec les employeurs et acteurs régionaux, nous constatons que le partage de main-d'œuvre peut jouer un rôle dans l'attractivité et la vitalisation des régions. En effet, en stabilisant les emplois, le maillage peut justifier de s'installer de manière permanente en région. Pour certains employeurs, le maillage d'emplois peut contribuer à l'attrait et à la fidélisation d'une main-d'œuvre qualifiée.

« Ma principale motivation, c'est d'amener les gens à s'installer définitivement dans ma région. Une fois qu'ils sont installés, ça m'assure une main-d'œuvre qualifiée et récurrente. »

– Employeur du centre de plein air en sport d'hiver

À ce sujet, un projet est en cours d'élaboration dans la région du Bas-Saguenay, en partenariat avec le Créneau d'excellence en tourisme d'aventure et écotourisme, pour mettre sur pied un projet expérimental qui vise à développer un dispositif d'accueil et de logement de la main-d'œuvre saisonnière. Le projet devrait voir le jour dans environ deux ans.

4.2 CONDITIONS DE SUCCÈS DU PARTAGE DE MAIN-D'ŒUVRE

La prochaine section présente les facteurs de succès déterminés à la suite des consultations menées auprès des intervenants des maillages ainsi que des intervenants régionaux qui participent à la mise en œuvre de projets de partage de la main-d'œuvre.

LA MOTIVATION ET L'INTÉRÊT DE L'EMPLOYÉ SONT AU CŒUR DES MAILLAGES FRUCTUEUX

Comme il a été mentionné, près de 40 % des initiatives répertoriées ont été lancées par des employés. C'est leur motivation intrinsèque et les avantages qu'ils en retirent qui les incitent à opter pour le maillage. Les attentes et les besoins des travailleurs doivent donc être bien compris en amont afin que le partage soit le reflet des intérêts professionnels et personnels du travailleur. Dans plusieurs des initiatives documentées, le maillage permet de combler les besoins, les centres d'intérêt et les valeurs des employés mutualisés. C'est le cas notamment du maillage entre l'entreprise en aménagement paysager et la station de ski :

« Ça me permet de changer d'air. J'aime aller retrouver mes différentes équipes de travail, changer de patron et de façon de faire. J'ai besoin de ça. »

– Employée maillée

De plus, les maillages ayant bénéficié du service ALIRA au Saguenay–Lac-Saint-Jean montrent que l'étape du recrutement demande un investissement important de son temps (souvent plus qu'anticipé au départ), afin de s'assurer que l'employé trouve son compte dans le maillage proposé.

« Le recrutement demande beaucoup d'effort. Les gens veulent être heureux, que ça leur ressemble, que ça réponde à leurs valeurs. »

– Intervenant régional du projet ALIRA

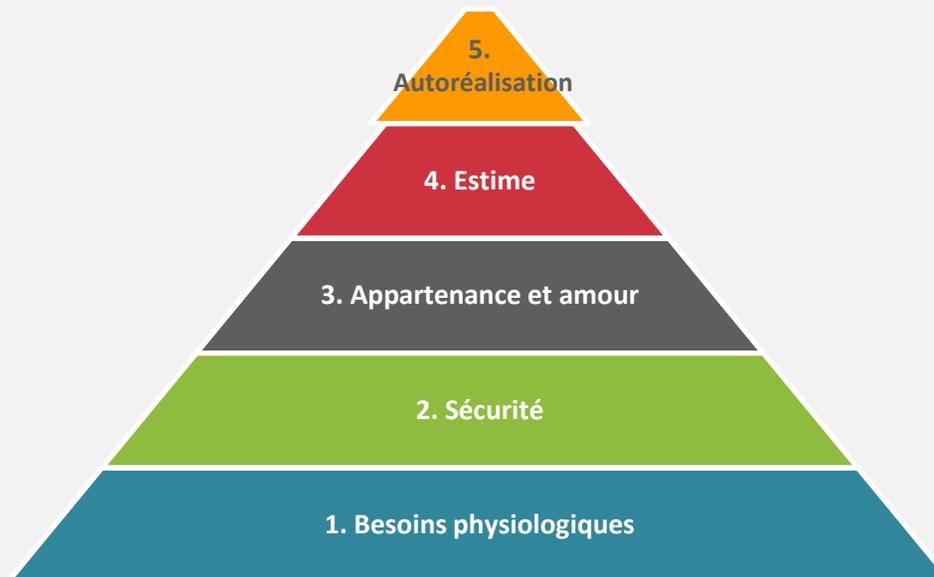
Dans le contexte de la rareté de la main-d'œuvre, les employeurs doivent développer des moyens pour bien discerner les besoins des chercheurs d'emploi afin d'optimiser leur stratégie de recrutement et de fidélisation. De plus, la pandémie de COVID-19 a également occasionné d'importantes remises en question chez de nombreux travailleurs. En effet, l'arrêt des activités de plusieurs industries à différents moments de la pandémie a donné aux travailleurs un temps de réflexion sur leur mode de vie. Ces remises en question occasionnent maintenant des réorientations de carrière et d'autres changements de mode de vie importants chez un nombre croissant de personnes. Le phénomène, appelé « grande démission » a été d'abord documenté aux États-Unis en 2021 et prendrait maintenant de l'ampleur au Canada⁸. Face à ces changements importants dans l'attitude des gens face à leur travail, afin que leur emploi s'arrime davantage à leurs valeurs personnelles, il sera d'autant plus important pour les organisations de **mettre l'intérêt des employés et leur bien-être au cœur de leurs activités pour faciliter le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre** (Voir l'encadré *La motivation des employés : nouvelle réalité à la suite de la pandémie*).

⁸ Corriveau, Michel. « La grande démission : changer de vie pendant la pandémie ». Radio-Canada. 17 janvier 2022. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1854382/grande-demission-pandemie-covie-19-nouveau-brunswick-travail>.

La motivation des employés : nouvelle réalité à la suite de la pandémie

La hiérarchie des motivations développée par Maslow, communément appelée « pyramide des besoins », permet de mieux comprendre le changement que la pandémie a occasionné dans la relation des travailleurs envers leur emploi. De plus, cette hiérarchie peut également être un outil de choix pour les organisations afin d'améliorer les conditions de travail de leurs employés. Cette hiérarchie des besoins compte cinq paliers de motivations (ou besoins) : (1) les besoins physiologiques; (2) la sécurité; (3) l'appartenance et l'amour; (4) l'estime; (5) l'autoréalisation (voir la figure 4.1).

Figure 4.1
Hiérarchie des motivations selon Maslow



Historiquement, les organisations visaient principalement à offrir à leurs employés des conditions de travail qui leur permettent de satisfaire aux deux premiers paliers de besoins, en offrant un salaire adéquat qui leur permet de se nourrir et de se loger et en offrant un environnement de travail sécuritaire. Les remises en question individuelles occasionnées par la pandémie ont souligné l'importance des motivations et des besoins associés aux trois autres paliers, notamment l'autoréalisation, d'où l'importance pour les employeurs de prêter attention aux attentes, aux motivations et aux besoins de leurs employés.

Sources : Namouric, Gaëtan. « Besoins et motivations : une nouvelle pyramide de Maslow? », *Revue Gestion*, 23 décembre 2021. <https://www.revuegestion.ca/besoins-et-motivations-une-nouvelle-pyramide-de-maslow>.

EY. « An Antidote to the Great Resignation ». 28 octobre 2021. https://www.ey.com/en_us/work-reimagined/an-antidote-to-the-great-resignation.

LES MAILLAGES DEMANDENT UNE GRANDE FLEXIBILITÉ DE LA PART DES EMPLOYEURS

Une autre condition à la pérennité des maillages réside dans la capacité des employeurs à intégrer la notion de flexibilité dans leurs conditions de travail. Ce facteur de succès a été nommé systématiquement dans les 30 cas de maillage documentés. Pour être en mesure d'offrir des conditions de travail flexibles, les employeurs consultés développent des mécanismes de communication pour cerner les besoins particuliers de leurs employés et trouver des solutions pour s'adapter à leur horaire atypique. Par exemple, les gestionnaires du centre de plein air en kayak de mer et du café planifient un point hebdomadaire pour organiser les horaires des employés maillés en fonction de leurs priorités respectives et de celles des salariés.

« Je communique fréquemment avec le propriétaire du Café pour arranger les horaires. C'est toujours plus facile de passer directement par l'employeur que par l'employé pour planifier les horaires, car c'est lui qui connaît le mieux ses besoins de main-d'œuvre. »

– Employeur du centre de plein air en kayak de mer

Du côté de la station de ski et de l'entreprise en aménagement paysager, les propriétaires des deux entreprises se connaissent depuis plusieurs années et ont développé, avec le temps, une relation de confiance qui facilite le partage de leurs employés. Selon les salariés partagés, des employeurs qui entretiennent de bonnes relations et se portent un respect mutuel sont généralement plus enclins à faire preuve de flexibilité, notamment dans des périodes de chevauchement.

Les employés exigent aussi plus de prévisibilité pour leur emploi du temps. Les employeurs doivent donc faire preuve de flexibilité afin de répondre aux besoins de conciliation travail-famille ou travail-vie personnelle des travailleurs. La planification est également un exercice incontournable pour déterminer des périodes de vacances qui accommodent les trois intervenants du maillage.

LA COMPLÉMENTARITÉ DES SAISONS BÉNÉFICIE AU MAILLAGE

Les entreprises aux saisons complémentaires (contre-cyclique) sont plus susceptibles de réaliser des maillages. En effet, un peu plus des deux tiers des maillages documentés se déroulent durant des saisons différentes (p. ex. en été et en hiver). Ce type de maillage est généralement plus simple à orchestrer, puisque les périodes de chevauchement entre les deux emplois sont plus rares et de courte durée. L'employé organise lui-même son horaire, ce qui limite l'intervention de l'employeur dans la démarche de maillage. D'ailleurs, la grande majorité des employeurs qui mutualisent des employés durant des saisons complémentaires mettent leurs conditions en place de gré à gré. Le parc d'aventures 4 saisons et le parc d'aventures en sports aquatiques font partie des rares employeurs à officialiser le partage d'employés en saison complémentaire par une entente écrite. Pour eux, l'entente fait office de contrat moral :

« C'est rassurant dans une certaine mesure d'avoir une entente écrite; ça nous sert de contrat moral et de ligne de conduite à suivre. »

– Employeur du parc d'aventures 4 saisons

LES ENTENTES ÉCRITES AIDENT À CLARIFIER LES RÈGLES DE PARTAGE

Plus les périodes d'emploi se chevauchent, plus la collaboration entre les employeurs est importante afin d'accommoder les besoins respectifs de l'employé (p. ex. horaire de travail et semaines de vacances). Par conséquent, les employeurs qui partagent des employés dans la même saison sont plus propices à développer des ententes écrites pour circonscrire leurs règles de partage. C'est le cas notamment de la coopérative forestière et de la société de protection des forêts, qui ont établi une entente de maillage durant la haute saison. Par exemple, l'entente prévoit que les employés demeurent à l'emploi de la coopérative, mais qu'ils soient rémunérés aux taux horaires établis par la société de protection des forêts durant les heures travaillées pour cette dernière. La société de protection des forêts verse le montant des salaires à la coopérative. Afin de pouvoir fournir des travailleurs à la société de protection des forêts, les entreprises qui prêtent des travailleurs (dont les coopératives forestières) doivent détenir un permis d'agence de placement.

Dans le cas de Prox-Industriel, une convention avec cadre légal a aussi été développée afin de mettre en place des balises pour définir les responsabilités des employeurs à l'égard des employés (p. ex. en matière de santé et de sécurité) et pour atténuer certaines craintes des gestionnaires, dont celle de réduire les risques de maraudage associés au maillage.

Ainsi, les conventions écrites contribuent à clarifier les pratiques de gestion des ressources humaines qui seront appliquées entre les entreprises et à réduire certaines craintes partagées par les employeurs en amont du projet de partage. Cependant, certains paramètres et principes de collaboration ne sont pas encore développés dans les ententes entre employeurs. La question du suivi et de l'évaluation du personnel et des compétences, la reconnaissance de l'expérience de travail acquise, les règles en matière de prise de congé et de rémunération restent encore notamment à clarifier.

LA PRÉSENCE D'UN MAILLEUR NEUTRE REPRÉSENTE UN ATOUT

Les initiatives appuyées par une organisation tierce qui agit comme « mailleur » ou « facilitateur » sans être affiliée directement aux employeurs ou aux employés semblent avoir beaucoup de potentiel à plus long terme. Les initiatives comme celle d'ALIRA, du Bureau de maillage des Laurentides ou du Regroupement des usines de transformation des produits de la mer, offrent généralement un service personnalisé qui tient compte à la fois des besoins des employés et des employeurs. D'ailleurs, l'approche humaine et la capacité à tisser des liens de confiance avec les entreprises sont primordiales dans ces services. Les jumelages semblent ainsi facilités lorsqu'ils sont confiés à des « experts-conseils en employabilité dans la région », notamment puisque ces ressources peuvent s'appuyer sur un important réseau de personnes-ressources, à la fois chez les employeurs et les employés potentiels.

« C'est beaucoup plus efficace de faire affaire avec un service de maillage que d'afficher des postes, car ça permet de trouver des employés plus compatibles à nos besoins particuliers! »

– Employeur ayant utilisé les services d'ALIRA

LOCALISATION RAPPROCHÉE DES DEUX ENTREPRISES

La proximité physique des entreprises qui se partagent un employé joue pour beaucoup dans la réussite d'un maillage, notamment ceux qui se déroulent lors de la même saison. Dans la majorité des cas documentés, le temps de déplacement idéal se situait sous la barre des 30 minutes. Au-delà de ce temps, il devenait plus difficile de coordonner les horaires de travail des employés et d'organiser des jumelages viables à long terme. Ce facteur est d'autant plus important à tenir en compte lors de la période hivernale, alors que les conditions routières peuvent se dégrader rapidement et allonger le temps de déplacement des employés.

SIMILARITÉ DES TÂCHES ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

La similarité des tâches et des compétences entre les métiers facilite le partage d'employés. En effet, comme l'enchaînement des emplois se fait généralement sur une période de trois à six mois et durant les pics d'activité, le temps disponible pour la formation ou la mise à niveau des employés reste limité. Par conséquent, les emplois moins qualifiés qui nécessitent peu de temps de formation ou d'intégration semblent plus susceptibles de bénéficier de jumelage.

La compatibilité des employeurs sur le plan des conditions de travail et du salaire offert semble aussi favoriser les maillages d'emplois. En effet, des écarts trop importants sur ces aspects amènent les employés à se questionner et à se comparer, ce qui donne lieu à des insatisfactions au sein des équipes de travail. La plupart des employeurs consultés sont sensibles à la question des conditions de travail et essaient, dans la mesure du possible, de s'arrimer avec l'autre entreprise. De son côté, la station de ski de la Montérégie propose, par exemple, des jumelages avec des entreprises qui offrent des salaires et des conditions de travail semblables afin de demeurer intéressantes auprès de leurs employés maillés.

4.3 DÉFIS ASSOCIÉS AU PARTAGE DE MAIN-D'ŒUVRE

LA RIGIDITÉ DES CONVENTIONS COLLECTIVES NE CONVIENT PAS AU BESOIN DE FLEXIBILITÉ DES MAILLAGES

L'expérience décrite par les entreprises saisonnières syndiquées révèle que les conventions collectives nuisent aux initiatives de maillage d'emplois. En effet, les entreprises syndiquées doivent rémunérer tous leurs employés (y compris ceux maillés) au taux horaire prescrit dans leur convention collective, même si ce taux est plus élevé que celui de l'entreprise mère de l'employé. Cette situation crée un déséquilibre dans les conditions de travail offertes et accentue la concurrence entre les entreprises.

Les conventions collectives ont également des règles de sous-traitance, pour éviter que des employés soient embauchés à des tarifs plus faibles. De plus, la division des tâches dans les conventions collectives rend le transfert des employés d’une entreprise à l’autre plus difficile, et les conventions collectives empêchent de donner aux employés des « passe-droits » pour accommoder les jumelages (p. ex. flexibilité dans l’horaire). Par conséquent, les entreprises syndiquées sont moins susceptibles de participer à des initiatives de partage de main-d’œuvre. À ce titre, le club de Golf de Charlevoix souligne que :

« La convention collective met en premier plan l’ancienneté. Par conséquent, les nouveaux employés qui aimeraient se mailler doivent se rendre disponibles pour travailler pendant les vacances des plus anciens. Ceci crée des problèmes ponctuels de disponibilité pour le deuxième employeur. »

– Employeur du club de golf

LES CONTRAINTES LOGISTIQUES DE DÉPLACEMENT ET D’HÉBERGEMENT NUISENT AUX MAILLAGES

Les difficultés liées au transport et au temps de déplacement entre les entreprises qui mutualisent des employés représentent des obstacles au partage de main-d’œuvre. En l’absence d’un véhicule, les travailleurs sont dépendants des services de transport en commun, et les régions périphériques sont généralement moins bien desservies par ces services, alors que la plupart des entreprises saisonnières (agriculture, pêches, tourisme, foresterie, etc.) s’y trouvent. Il faut noter cependant que certaines entreprises comme le jardin historique et contemporain au Bas-Saint-Laurent et le producteur de fleurs et légumes situé sur la rive nord-ouest de Montréal offrent le transport aux employés qui ne possèdent pas de voiture.

De plus, dans les régions du Bas-Saguenay et de Charlevoix, la pénurie de logements serait si sévère qu’elle nuirait énormément à l’attractivité et à la fidélisation de la main-d’œuvre saisonnière qui provient de l’extérieur. Par le fait même, elle limite les occasions de maillage d’emplois. Du côté de Charlevoix, la demande en hébergement touristique est toujours très élevée et fait conséquemment augmenter les loyers pour l’hébergement. L’accès à des habitations abordables est donc un enjeu majeur pour le développement de plusieurs activités saisonnières, dont le tourisme, et dépasse largement le champ d’intervention des entreprises. À ce titre, on remarque que des projets régionaux se développent tranquillement pour répondre à ce défi et y apporter des solutions innovantes (voir l’encart à la section 3). Pour demeurer attrayants, certains employeurs comme le centre de plein air en sport d’hiver dans les Laurentides ont pris la décision de construire des logements sur le site de l’entreprise afin de les offrir à leurs employés pendant la durée de leur contrat. Il est important de noter que ce constat quant aux défis liés à la mobilité des travailleurs occupant un emploi saisonnier et le logement n’est pas nouveau. Déjà, au milieu des années 2000, les travaux du Chantier sur la saisonnalité révélaient la problématique⁹.

⁹ Synthèse des travaux de recherche et identification des enjeux – Chantier sur la saisonnalité, 2010.

LA « CULTURE DU CHÔMAGE » ET CERTAINES MESURES FISCALES FREINENT LE PARTAGE D'EMPLOYÉS

Les consultations ont montré que dans certaines régions et certains secteurs d'activité, la « culture du chômage » est encore bien implantée dans le mode de vie des travailleurs occupant un emploi saisonnier récurrent. Comme ces travailleurs ne cherchent pas à compléter leur revenu annuel en occupant un deuxième emploi à la fin de leur saison de travail, ils ne sont pas disponibles pour le partage. Pour ces travailleurs, cette période d'arrêt est appréciée et leur permet de se reposer après l'intensité de la saison haute.

« Le partage de main-d'œuvre pour compléter un emploi saisonnier n'est pas dans la culture de Charlevoix. Dans la région, il y a une culture du chômage forte. Les gens aiment travailler une seule saison, c'est un mode de vie. »

– Employeur

Aussi, on remarque que les mesures fiscales incitant le retour au travail des personnes de 60 ans et plus sont généralement méconnues des retraités interrogés et leur efficacité serait aussi remise en question. Cette observation rejoint les propos partagés dans l'article paru dans le journal La Presse en novembre 2021¹⁰, qui mentionnait que les crédits d'impôt provinciaux n'auraient pas donné les résultats escomptés pour attirer les travailleurs retraités : « Le crédit d'impôt est non remboursable, ce qui signifie que les bénéficiaires en voient les effets seulement un an plus tard, au terme de leur déclaration de revenus ». Bien qu'il soit difficile de généraliser les constats ressortant de l'étude sur ce volet en particulier, il est possible de remarquer tout de même que la complexité de l'exercice fiscal¹¹ rebute certains retraités qui souhaitent retourner au travail.

Or, ce bassin de travailleurs fait partie des solutions pour pallier la rareté de la main-d'œuvre, d'autant plus que leurs besoins et intérêts concordent avec certaines caractéristiques du travail saisonnier et du maillage d'emplois (p. ex. travailler une partie de l'année, vivre des expériences de travail diversifiées et effectuer des tâches manuelles). Leur retour au travail peut être facilité, d'une part, si l'entreprise se soucie de mettre en place des modalités de retour qui tiennent compte de leurs attentes et que, d'autre part, les instances gouvernementales (provinciales et fédérales) les accompagnent dans l'étude de cette possibilité (puisque l'aspect fiscal peut vite devenir décourageant).

4.4 FACTEURS DE SUCCÈS ET DÉFIS SELON LES PÉRIODES DE MAILLAGE

L'analyse des facteurs de succès et des défis des maillages d'emplois en fonction de leur période de maillage révèle que les maillages qui se déroulent durant les mêmes périodes d'activité sont plus complexes à orchestrer et nécessitent davantage la participation et la collaboration des employeurs et

¹⁰ <https://www.lapresse.ca/affaires/chroniques/2021-11-16/incitatif-au-travail-pour-les-aines/le-bonbon-fiscal-de-333-millions-ne-marche-pas.php>

¹¹ <https://cftp.recherche.usherbrooke.ca/outils-ressources/transitions-de-vie/etre-a-la-retraite-et-retourner-sur-le-marche-du-travail/>

des employés partagés. À l’inverse, le partage d’employés durant des périodes d’activité complémentaires montre un fort potentiel de développement, mais demeure généralement méconnu des employeurs, des employés et des intervenants régionaux.

Le Tableau 4.1 présente l’importance relative des facteurs de succès et des défis en fonction des périodes durant lesquelles se déroulent les maillages. L’icône suivante *** signifie que les facteurs de succès en question sont une condition essentielle au bon fonctionnement du maillage. Pour les défis, l’icône suivante +++ signifie la présence d’un obstacle majeur au maillage.

Tableau 4.1 Facteurs de succès et défis selon les saisons de maillage

	Constats	Périodes d’activité similaires	Périodes d’activité complémentaires (peu de chevauchement)
Facteurs de succès	Motivation de l’employé	***	***
	Flexibilité de l’employeur	***	*
	Entente écrite	***	*
	Mailleur neutre	**	**
	Localisation rapprochée	***	**
	Similarité des tâches et conditions de travail	***	*
Défis	Culture du chômage	+	+++
	Convention collective	++	++
	Accès au logement ou au transport	++	++

*** = Condition essentielle au bon fonctionnement du maillage

+++ = Obstacle majeur au maillage

Source : Étude du Groupe AGÉCO pour le Chantier sur la saisonnalité, 2022

5. APPRENTISSAGES DES INITIATIVES RÉGIONALES ET INTERNATIONALES À L’ÉGARD DE L’EMPLOI SAISONNIER

La revue internationale et la revue des initiatives québécoises de partage de main-d’œuvre sont riches en apprentissages pour le Québec. D’une part, on constate qu’à l’international, les initiatives de partage de main-d’œuvre recensées facilitent les maillages d’emplois entre des entreprises dont les activités se déroulent durant une même période de pointe ou lors d’enchaînement de différentes périodes de pointe qui peuvent se chevaucher. En effet, les différentes déclinaisons des groupements d’employeurs européens identifiées, soit le Labour Pool allemand et le modèle de partage de main-d’œuvre B2B chinois, facilitent tous le partage d’employés parmi des entreprises dont les activités ont lieu durant les mêmes périodes (souvent à l’année) et généralement dans une même industrie (secteur agricole, manufacturier, etc.) (voir le tableau 5.1).

En raison du chevauchement des activités des entreprises concernées, ces initiatives sont généralement encadrées par une structure légale particulière (c’est le cas pour les groupements d’employeurs dans de nombreux pays européens), ou du moins, par une entente entre les entreprises concernées pour faciliter le partage d’employés. À l’international, très peu d’initiatives ont été recensées pour faciliter le partage d’employés entre entreprises avec des périodes d’activités complémentaires qui ne se chevauchent pas.

Tableau 5.1
Initiatives internationales selon les périodes de réalisation des maillages

Initiatives internationales	Mêmes périodes de pointe ou enchaînement de différentes périodes de pointe	Périodes d’activité complémentaires (peu de chevauchement)
	Groupements d’employeurs européens B2B chinois Labour Pool allemand	Projet Trans VaLoire MMV et VVF

Source : Étude du Groupe AGÉCO pour le Chantier sur la saisonnalité, 2022.

Au Québec, un constat similaire caractérisait les initiatives mises sur pied durant les années 1990 et 2000. La majorité d’entre elles regroupaient des entreprises issues d’une même industrie (la plupart dans le secteur agricole) et dont les activités se déroulaient principalement durant une même période de l’année. Notons par exemple les Coopératives d’utilisation de main-d’œuvre (CUMO), Agri-Pro services, et Agri-Aide Laurentides (voir le tableau 5.2). Dans le cas de Stabili-Travail, l’initiative offrait des occasions de jumelage entre entreprises qui œuvrent durant des périodes d’activité complémentaires qui ne se chevauchent pas. Toutefois, le potentiel de jumelage entre ces entreprises

demeurait peu exploité, notamment en raison des défis sur le plan du recrutement d’entreprises hivernales¹².

À la fois à l’international et au Québec, les initiatives de partage de main-d’œuvre avaient généralement pour objectif de stabiliser les emplois et d’éviter les mises à pied. Le resserrement du marché du travail au cours des 15 dernières années au Québec a grandement changé la donne, en réduisant les besoins de stabilisation de l’emploi. Pour cette raison, de nombreuses initiatives de partage de main-d’œuvre ont pris fin dans la province.

Toutefois, le contexte actuel de rareté de la main-d’œuvre nécessite de nouvelles approches pour faciliter le recrutement et la fidélisation des travailleurs. La présente étude nous a permis de constater que le partage d’employés **interindustriels** et durant des **périodes complémentaires** peut offrir aux employeurs un outil supplémentaire pour pallier les défis posés par le manque de travailleurs. Cependant, ce type de partage est relativement nouveau et peu documenté. À l’international, très peu d’initiatives de ce type de partage ont été recensées, mis à part le projet Trans VaLoire dans le secteur agricole et l’entente de partage d’employés dans le secteur touristique français entre MMV et VVF.

Il est certain que le partage d’employés interindustriels et durant des périodes complémentaires est en émergence au Québec et présente un fort potentiel pour les années à venir. En effet, la majorité des 30 cas de maillage documentés s’effectuent durant des périodes complémentaires et plusieurs initiatives régionales de partage de main-d’œuvre en cours d’élaboration ont pour objectif de faciliter ce type de maillage. (Voir tableau 5.2) Le Service ALIRA au Saguenay–Lac-Saint-Jean, lancé en 2019, a été un pionnier régional du partage de main-d’œuvre interindustrielle et entre entreprises aux périodes d’activités complémentaires. À cette initiative s’ajouteront sous peu le Bureau de maillage des MRC des Laurentides et des Pays-d’en-Haut et le projet de partage des ressources et de main-d’œuvre du Bas-Saguenay–Lac-Saint-Jean.

¹² Documents transmis par les membres du Chantier sur la saisonnalité.

Tableau 5.2
Initiatives régionales québécoises selon les périodes de réalisation des maillages

		Mêmes périodes de pointe	Enchaînement de différentes périodes de pointe	Périodes d’activité complémentaires (peu ou pas de chevauchement, p. ex. en été ou en hiver)	
Initiatives régionales québécoises	En cours	Projet d’attraction de la main-d’œuvre de Baie-Saint-Paul	Regroupement d’employeurs du secteur bioalimentaire de la Gaspésie		
		CUMO du littoral au Bas-Saint-Laurent Coopératives de service de remplacement agricole			
		Service ALIRA au Saguenay–Lac-Saint-Jean			
	En cours d’élaboration	Service de partage de la main-d’œuvre Prox-Industriel			
		Bureau de maillage des Laurentides Service de mutualisation de ressources du Conseil de la culture de l’Estrie Projet pilote de maillage d’entreprises au Bas-Saint-Laurent (CRD) Projet de mutualisation des ressources et de la main-d’œuvre au Bas-Saguenay			
			Coop-RH de Métal Sartigan et Estampro	Entente de référencement de travailleurs dans la MRC de Charlevoix	
	Terminées	CUMO Agri-Aide Laurentides Compagnie des travailleurs agricoles Agri-Pro			
		Initiative de partage de la main-d’œuvre saisonnière de la MRC des Etchemins			
		Stabili-Travail			

Source : Étude du Groupe AGÉCO pour le Chantier sur la saisonnalité, 2022.

Les Groupements d’employeurs (GE) tels qu’on les retrouve en France et dans d’autres pays européens demeurent sans contredit la forme de partage d’employés la plus répandue. Toutefois, le GE semble peu approprié pour le partage d’employés interindustriels et durant des périodes complémentaires. En effet, les GE unissent généralement des entreprises issues d’un même secteur ou d’une même industrie qui partagent des postes et des défis de RH similaires.

Toutefois, certains avantages liés à cette approche méritent tout de même d’être soulignés. Comme il a été discuté dans la revue de la littérature, les GE permettent aux employés de bénéficier de

conditions de travail équivalentes à celles offertes aux employés permanents d'entreprises membres du GE. Une attention particulière à cet élément représenterait un avantage au développement de futures initiatives québécoises qui appuient le partage d'employés. En effet, en contexte de rareté de la main-d'œuvre, les employeurs se doivent d'être novateurs afin de se distinguer comme employeur de choix auprès de leurs travailleurs.

À la fois à l'international et au Québec, on constate que les postes favorisant le maillage sont généralement moins qualifiés. Le même constat émerge également de la présente étude. En effet, la vaste majorité des 30 cas de maillage documentés concernent des postes qui nécessitent peu de compétences, tels qu'ouvrier agricole, commis au service à la clientèle et journalier. De plus, selon une étude récente de l'Institut de la statistique du Québec, la situation des travailleurs qui occupent des emplois moins qualifiés est moins bonne que celle des travailleurs qui occupent des emplois plus qualifiés, et ce, sur le plan de plusieurs aspects : la rémunération, la stabilité, les heures et les horaires de travail, les congés, les assurances, l'accès à un régime de retraite et les conditions physiques de travail¹³. De plus, par sa nature, le travail saisonnier sur de courtes périodes peut également contribuer à de moins bonnes conditions de travail pour les employés, notamment en réduisant le nombre d'heures travaillées et la possibilité d'avoir accès à différents avantages sociaux.

En raison de ces constats, il sera d'autant plus important à l'avenir pour les employés partagés de bénéficier de conditions de travail semblables à celles des employés permanents et à temps plein, sans quoi le recrutement et la promotion du partage d'employés au Québec demeureront difficiles. La création d'une structure juridique dédiée aux GE en France et dans d'autres pays européens visait notamment à assurer cette équité entre les travailleurs. Même si la création de nouveaux GE ne semble pas l'approche à privilégier pour soutenir le développement de nouvelles formes de partage d'employés en émergence au Québec, **la poursuite des innovations pour améliorer les conditions de travail des employés partagés se doit d'être au cœur des nouvelles initiatives de partage de main-d'œuvre.**

À cet effet, il sera notamment intéressant de suivre l'évolution du Bureau de maillage des MRC des Laurentides et des Pays-d'en-Haut à la suite de son implantation prochaine. Le bureau de maillage a notamment prévu, à terme, de devenir l'employeur des travailleurs maillés (comme c'est le cas du côté des GE). Ainsi, ce sera la première initiative de maillage au Québec à embaucher directement des employés partagés qui proviennent d'industries diverses et qui sont prêts à travailler pour des entreprises aux périodes d'activités complémentaires. Peut-être assistera-t-on à la naissance d'un nouveau modèle de partage d'employés?

¹³ Institut de la statistique du Québec. « L'emploi moins qualifié au Québec : caractéristiques et tendances sur le marché du travail ». 2019.

6. RECOMMANDATIONS ET PISTES D’INTERVENTION POUR FAVORISER LES INITIATIVES DE MAILLAGE

La dernière section de ce rapport présente des pistes de recommandations et d’intervention pour favoriser le maillage d’emplois au Québec. Elles tiennent compte des préoccupations des différents intervenants participant aux initiatives de maillage documentées et des apprentissages tirés de la revue de la littérature internationale et québécoise.

La trame de fond qui a guidé l’élaboration des recommandations présentées dans ce chapitre est basée, entre autres, sur la hiérarchie des motivations des personnes selon Maslow (cf. voir l’encadré section 4.2). En effet, le contexte actuel de rareté de la main-d’œuvre et le phénomène de la grande démission exigent de remettre le travailleur et ses besoins au centre des stratégies de recrutement et de fidélisation des entreprises. Pour cette raison, les premières pistes de recommandations se penchent particulièrement sur l’amélioration des conditions de travail associées aux emplois saisonniers.

De plus, l’étude a montré que la motivation des travailleurs est au cœur des succès des initiatives de partage de la main-d’œuvre. Il importe donc de bien comprendre ce qui les anime dans le travail saisonnier et le maillage d’emplois pour être en mesure de leur offrir des conditions de travail qui répondent à leurs besoins et à leurs intérêts.

Les recommandations retenues dans le cadre de cette étude sont regroupées sous cinq grands objectifs :

- 1. Continuer les efforts de communication pour faire connaître les mesures incitatives pour sécuriser l’emploi des travailleurs occupant un emploi saisonnier**
- 2. Poursuivre les innovations pour améliorer les conditions de travail des emplois saisonniers et les pratiques de gestion des ressources humaines en contexte de partage**
- 3. Bonifier l’offre de formation et l’adapter au contexte de maillage d’emplois**
- 4. Appuyer le développement et l’encadrement du maillage d’emplois saisonniers**
- 5. Valoriser et promouvoir le partage de main-d’œuvre et ses avantages**

Plus concrètement, ces pistes de recommandations permettront d’alimenter les réflexions du Chantier sur la saisonnalité en vue de l’élaboration d’un plan d’action pour développer la culture du partage de main-d’œuvre au Québec. La réalisation de ces objectifs doit se faire en collaboration avec les différentes instances gouvernementales, les employeurs, les comités sectoriels de la main-d’œuvre et les organismes régionaux d’employabilité.

Il convient de noter que certaines de ces recommandations figuraient déjà, dans un esprit similaire, dans le bilan des travaux du Chantier sur la saisonnalité publié en 2012. À titre indicatif, elles sont identifiées d’un astérisque (*) afin de démontrer la portée historique de ces observations. Si elles sont toujours d’actualité, c’est un signe que des freins structurels, réglementaires ou culturels persistent et nuisent à la mise en application de ces recommandations.

Les prochaines sections présentent une courte description de chacune des cinq recommandations proposées, ainsi que quelques exemples d’actions et de porteurs suggérés.

1. Continuer les efforts de communication pour faire connaître les mesures incitatives pour sécuriser l’emploi des travailleurs occupant un emploi saisonnier

De nombreux progrès ont été réalisés afin de sécuriser le revenu des travailleurs occupant un emploi saisonnier au Québec. En effet, du côté des instances gouvernementales, des programmes récents ont vu le jour sous la forme de projet pilote en soutien à l’emploi saisonnier¹⁴ et de mesures de concertation pour l’emploi¹⁵. De plus, chacun des secteurs d’activité innove et conçoit des mesures pour améliorer les conditions de travail de la main-d’œuvre. À titre d’exemple, HortiCompétences a créé, il y a une quinzaine d’années, un programme d’assurance collective adapté au secteur de l’horticulture ornementale¹⁶. Toutes ces mesures contribuent à valoriser et à promouvoir des emplois saisonniers. Cependant, elles demeurent encore méconnues dans certains cas, ce qui contribue à limiter leur adoption. Le tableau suivant présente des propositions d’actions à prendre afin de continuer les efforts pour sensibiliser les travailleurs aux différentes initiatives existantes.

Exemples d’actions	Porteurs
<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir une campagne de promotion pour diffuser les mesures incitatives en place dédiées aux travailleurs, afin de leur permettre de trouver un emploi durant la période complémentaire, sans mettre en péril leur retour à leur emploi saisonnier la saison suivante. 	<p>Gouvernement du Québec (MTESS, MESS, Emploi-Québec)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • * Évaluer la possibilité de concevoir d’autres mesures pour inciter les différents bassins de travailleurs occupant un emploi saisonnier 	<p>Gouvernement du Canada</p>

¹⁴ <https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/actualites/detail-actualite/article/de-nouvelles-mesures-pour-soutenir-les-travailleurs-saisonniers/>

¹⁵ <https://www.rps.servicesquebec.gouv.qc.ca/fr/citoyen/afficher-sujet/38819/concertation%20pour%20l%27emploi>

¹⁶ <https://horticompetences.ca/employeurs/gestion-ressources-humaines/assurance-collective/>

à opter pour le partage (p. ex. offrir des avantages fiscaux aux employés maillés)	
<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre la promotion des initiatives mises au point par les différents CSMO pour sécuriser les emplois saisonniers. 	CSMO

2. Poursuivre les innovations pour améliorer les conditions de travail des emplois saisonniers et les pratiques de gestion des ressources humaines en contexte de partage

Depuis longtemps, les employeurs des différents secteurs d’emploi saisonnier sont sensibilisés à l’enjeu de l’amélioration des conditions de travail de leurs employés. Ils sont nombreux à innover pour bonifier leurs salaires et les avantages sociaux offerts. À titre d’exemple, des employeurs offrent maintenant des primes à la présence plutôt que de pénaliser les absences. Grâce à ces primes, certains employés ont des salaires plus concurrentiels que ceux du secteur manufacturier (à l’année).

En contexte de partage de main-d’œuvre, la capacité d’offrir des conditions de travail attrayantes et flexibles devient cruciale. À ce titre, les employeurs interrogés souhaitent être mieux outillés pour ajuster leurs pratiques de gestion des ressources humaines mutualisées en fonction des besoins et des attentes des travailleurs, mais encore faut-il bien les connaître. Il est donc primordial de continuer à documenter le profil des employés saisonniers qui optent actuellement pour le partage et ceux qui ont de l’intérêt pour par ces initiatives dans les différents secteurs d’activité.

Exemples d’actions	Porteurs
<ul style="list-style-type: none"> Continuer de recueillir des renseignements par secteur sur le profil des employés saisonniers qui souhaiteraient se mutualiser (p. ex. leurs besoins, leurs attentes et leurs défis). 	CSMO
<ul style="list-style-type: none"> * Bonifier les avantages sociaux offerts aux travailleurs occupant un emploi saisonnier, en fonction de leurs besoins (p. ex. REER, horaire flexible, bonification des vacances, etc.). Miser sur les nouvelles technologies et méthodes de travail pour faciliter la réalisation des tâches physiques. 	Employeurs

<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer la notion de flexibilité et de prise en compte des besoins et des attentes des travailleurs dans les stratégies de recrutement et de fidélisation. • Mettre en place des processus pour reconnaître l’expérience professionnelle de l’employé cumulée chez différents employeurs. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Développer du contenu de formation dédié aux dirigeants de PME sur les aspects légaux, logistiques et sur les bonnes pratiques en gestion des ressources humaines partagées. Ces formations pourraient être offertes par les CSMO. 	<p>Gouvernement du Québec (MTESS, MESS, Emploi-Québec)</p>

3. Bonifier l’offre de formation et l’adapter au contexte de maillage d’emplois

Comme il est documenté dans la revue de la littérature, l’un des éléments clés pour la réussite du jumelage d’emplois est d’offrir aux travailleurs occupant un emploi saisonnier plusieurs cordes à leur arc, dont l’accès à des formations complémentaires en temps opportun. L’étude a révélé que certaines compétences liées au savoir-être facilitent le passage d’un emploi à l’autre et seraient même plus utiles que les compétences techniques. Par exemple, des formations axées sur les habiletés communicationnelles, le leadership et la gestion d’équipe pourraient faciliter le partage de travailleurs occupant des postes liés au service à la clientèle. Des formations sur les compétences d’animation de groupe et de gestion des risques seraient utiles pour les guides en tourisme d’aventure désirant se jumeler avec d’autres entreprises en écotourisme.

À ce titre, le Québec pourrait, par exemple, s’inspirer d’initiatives existantes à l’international, telles que le contrat emploi-formation en France, qui vise à embaucher à temps plein des salariés saisonniers et à utiliser les périodes entre les saisons pour offrir de la formation. Ce type de mesure nécessite une collaboration étroite entre les employeurs et les gouvernements et mise sur le développement des compétences pour offrir des parcours en continu aux travailleurs occupant un emploi saisonnier. Des parcours de formation alternant des stages au sein d’entreprises complémentaires pourraient aussi favoriser l’acquisition de compétences complémentaires chez les travailleurs, tout en les sensibilisant aux avantages du maillage d’emplois.

Exemples d’actions	Porteurs
<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des programmes de formation dédiés aux employés partagés, notamment sur le plan des compétences liées au savoir-être (p. ex. habiletés communicationnelles, service à la clientèle, leadership, gestion d’équipe, animation de groupe, etc.) et à certaines compétences techniques. Ces formations pourraient être offertes par les CSMO. • Évaluer la possibilité de développer un projet pilote pour permettre aux travailleurs occupant un emploi saisonnier d’alterner des périodes travaillées et des périodes de formation (à l’image de l’initiative CDI emploi-formation en France). • Développer des initiatives de formation et de stage en entreprise qui intègrent la pluriactivité dans le cursus. S’inspirer du projet Ferme-Emploi, piloté par AGRlcarrières, en ajoutant la possibilité de faire plusieurs stages au sein de différentes entreprises aux activités complémentaires. 	<p>Gouvernement du Québec (MTESS, MESS, Emploi-Québec)</p>

4. Appuyer le développement et l’encadrement du maillage d’emplois saisonniers

L’étude a montré que les initiatives de maillage sont en plein essor au Québec. Les maillages se déroulant durant la même période d’activité semblent plus complexes à orchestrer et nécessitent davantage la participation et la collaboration entre les employeurs et les employés partagés. Alors que le partage d’employés durant des périodes d’activité complémentaires présente un fort potentiel de développement, pour le moment, les employeurs participent peu à leur organisation et laissent parfois les employés maillés à eux-mêmes. Pour appuyer le développement des maillages et leurs contributions à la stabilisation des emplois saisonniers, des mesures doivent être mises en place pour développer et encadrer adéquatement cette pratique du point de vue légal et de la gestion des ressources humaines et logistiques.

Comme l’objectif de développer et d’encadrer le maillage d’emplois est plutôt général, il devra être affiné par secteur d’activité. À l’image de l’étude réalisée par le CSMO Auto pour illustrer les secteurs d’activité susceptibles de bénéficier des maillages¹⁷, un exercice similaire pourrait être effectué par les autres membres du Chantier pour leurs secteurs respectifs (tourisme, agriculture, pêches, horticulture

¹⁷ Comité sectoriel de main-d’œuvre des services automobiles (2019). Portrait de la fluctuation saisonnière de l’emploi – secteur du pneu. p. 41 à 44.

ornementale, foresterie). Il serait également possible d’ajouter un examen des types occupations (CMP) complémentaires à cet exercice. Ce niveau d’information faciliterait la construction de parcours saisonniers pluriactifs qui seront par la suite proposés aux chercheurs d’emploi.

Enfin, bien que les initiatives régionales soient à leurs débuts, elles constituent déjà un atout pour le maillage d’emplois et la fidélisation des travailleurs occupant un emploi saisonnier. Cependant, un manque de pérennité est parfois associé à ces initiatives orchestrées par une tierce partie dont la survie dépend souvent de financement public non récurrent. Des appuis financiers adaptés aux particularités régionales et à la diversité des modèles existants aideraient à soutenir le processus de pérennisation de ces projets en développement.

Exemples d’actions	Porteurs
<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre les recherches pour déterminer les occupations (CMP) susceptibles de bénéficier des maillages entre les secteurs semblables et complémentaires. • Appuyer les employeurs pour faire un bon profilage des travailleurs qui ont un potentiel de faire du maillage d’emplois. <ul style="list-style-type: none"> – Communiquer le profil type des travailleurs réalisant du partage d’emplois, ainsi que leurs principales compétences et aptitudes. • Développer des outils pour appuyer les employeurs dans la rédaction d’ententes pour officialiser le maillage (p. ex. fournir des exemples de contrat type, y compris les aspects légaux de la CNESST, des vacances, des conditions de travail, etc.). 	<p>CSMO</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Participer à la construction de parcours saisonniers pluriactifs : <ul style="list-style-type: none"> – En fonction des secteurs et types d’occupations complémentaires, proposer des parcours professionnels pluriactifs aux travailleurs occupant un emploi saisonnier et tout autre chercheur d’emploi. 	<p>Chantier sur la saisonnalité et organismes d’employabilité</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se coordonner avec les projets régionaux existants (p. ex. ALIRA, Bureau de maillage, etc.) afin de les appuyer dans le recrutement et le profilage de la main-d’œuvre à partager. 	<p>Organismes régionaux en employabilité</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre la réflexion pour appuyer la logistique de transport et d’hébergement des travailleurs occupant un emploi saisonnier. <ul style="list-style-type: none"> – Par exemple, soutenir le développement d’une plateforme de recension des chambres à louer ou des espaces disponibles pour du logement saisonnier dans les régions plus touchées par cet enjeu. • * Appuyer le développement et la pérennité des projets de partage de la main-d’œuvre en tenant compte des particularités régionales et de la pluralité des porteurs. 	Gouvernement du Québec (MTESS, MESS, Emploi- Québec) et instances régionales (p. ex. MRC, SADC)
--	--

5. Valoriser et promouvoir le partage de main-d’œuvre et ses avantages

Le maillage d’emplois constitue une solution porteuse pour pallier le manque de main-d’œuvre dans les entreprises saisonnières. Plusieurs pistes de solutions pourraient inciter les employés à opter pour le partage et convaincre les gestionnaires d’entreprise d’essayer le maillage d’emplois.

D’abord, comme le maillage d’emplois demeure méconnu, les avantages et les occasions qu’il représente méritent d’être plus largement diffusés. Les résultats de l’étude ont mis en lumière plusieurs arguments en faveur du partage de main-d’œuvre qui devront être adaptés en fonction des différents bassins de travailleurs et des particularités associées aux industries. De plus, l’organisation d’activités de réseautage, afin de permettre aux employeurs de partager des expériences de maillage fructueux ainsi que les bons coups et défis associés, semble être une avenue prometteuse. En effet, ce type d’activité permettrait, d’une part, de faire connaître les initiatives en cours, et d’autre part, de sensibiliser d’autres employeurs à emboîter le pas.

Enfin, des programmes de financement sont en place actuellement pour soutenir les employeurs dans leur initiative de maillage d’emplois. À titre d’exemple, depuis juin 2021, le volet 2 de la mesure de concertation pour l’emploi : *Partenariat et appariement de la main-d’œuvre*¹⁸ vise justement à soutenir des projets de partage de main-d’œuvre. Cependant, les entreprises consultées ne semblaient pas informées de ce type de soutien. Bien que la mesure soit plutôt récente, elle gagnerait toute de même à être mieux communiquée.

¹⁸ Le volet 2 – Partenariat et appariement de la main-d’œuvre vise à soutenir des projets de partage de main-d’œuvre. Les entreprises se regroupent et embauchent un coordonnateur dont une partie du salaire sera subventionnée. Il est possible de soutenir la majeure partie des étapes pour la mise en place du projet de partage. Il est nécessaire d’avoir un minimum de trois entreprises (en vigueur depuis juin 2021).

Exemples d’actions	Porteurs
<ul style="list-style-type: none"> • * Faire la promotion du partage de main-d’œuvre et des occasions de maillage auprès des différents bassins de chercheurs d’emploi, des entreprises et de la population en général. • Élaborer des outils pour faciliter l’accès à l’information des travailleurs occupant un emploi saisonnier qui désirent se mailler entre différents employeurs, telle que l’application mobile AgriConnexion lancée par AGRICarières pour les TÉT. <ul style="list-style-type: none"> – Les thématiques pourraient aborder les éléments suivants : droits et obligations au travail, santé et sécurité, offre de formation et rubrique de renseignements et de ressources. • Proposer des occasions de réseautage en personne ou en format virtuel dédiées aux employeurs qui partagent de la main-d’œuvre. <ul style="list-style-type: none"> – Ces rencontres pourraient permettre de partager les expériences des employeurs et d’échanger sur leurs pratiques en place pour gérer leurs ressources humaines partagées. • Appuyer la promotion des projets régionaux en cours et en développement (ALIRA, Bureau de maillage, etc.) et leurs succès. 	<p>Chantier sur la saisonnalité</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir des mesures gouvernementales en place qui soutiennent des projets de partage de main-d’œuvre auprès d’employeurs saisonniers. 	<p>Gouvernement du Québec (MTESS, MESS, Emploi-Québec)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en valeur le maillage d’emplois et ses avantages dans les stratégies de recrutement. 	<p>Employeurs</p>