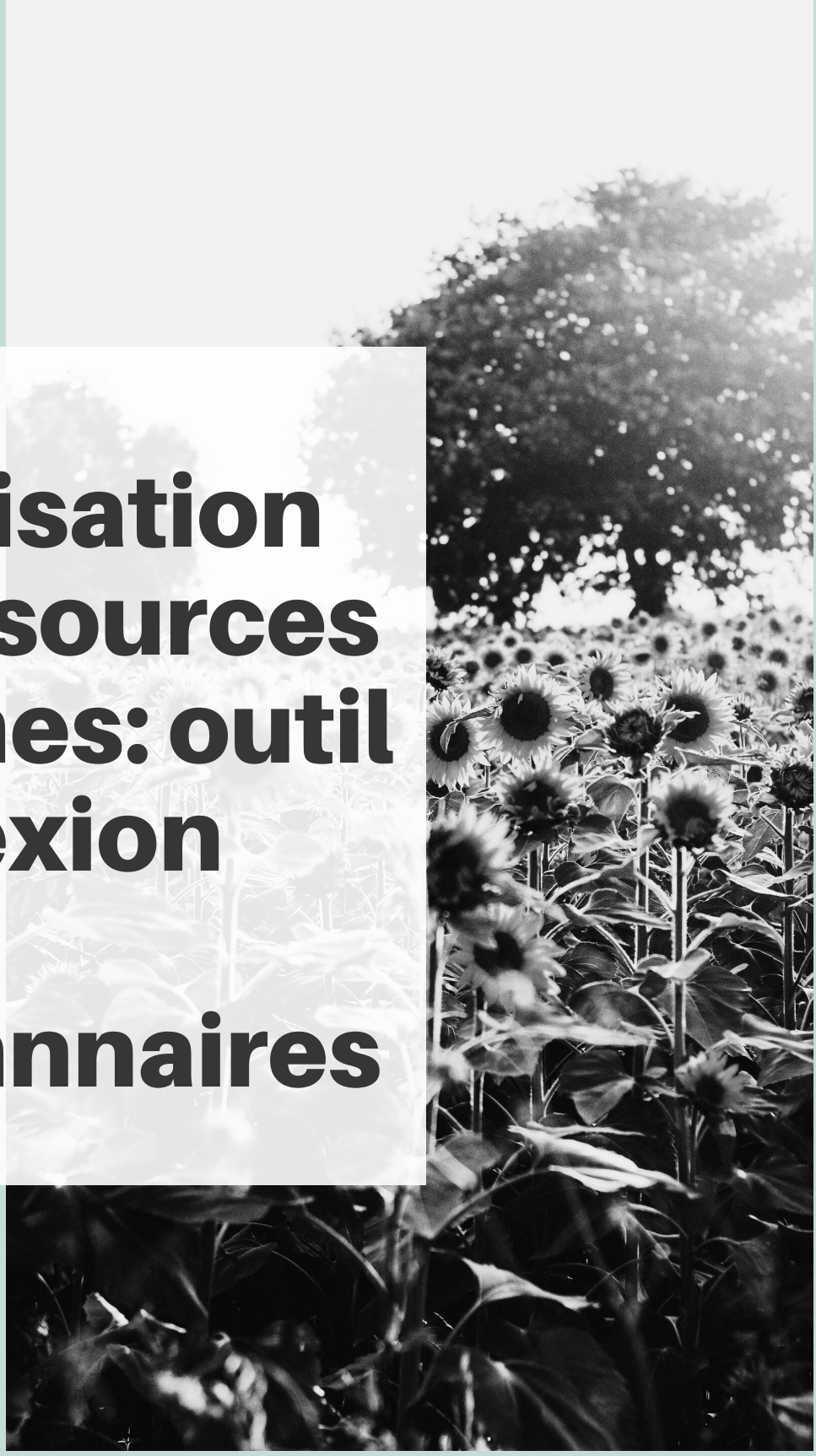
La mutualisation des ressources humaines: outil de réflexion pour gestionnnaires



Projet réalisé en collaboration avec un groupe d'étudiants de l'Université de Sherbrooke, dans le cadre du Programme d'intervention dans la collectivité promu par la Chaire Lemaire

Septembre 2023

Pôle d'économie sociale
Vallée-du-Haut-Saint-Laurent

Guide pratique

Quelle est la raison d'être de ce guide?

Ce guide pratique sur la mutualisation des ressources humaines a été spécialement conçu pour répondre aux besoins et aux défis des entreprises d'économie sociale qui font affaire avec le Pôle d'économie sociale de la Vallée-du-Haut-St-Laurent. Son objectif est de fournir un outil concret et informatif pour faciliter la mise en œuvre d'un projet de mutualisation tout en permettant de comprendre les enjeux, les meilleures pratiques, les ressources disponibles, et plus encore.

Bien que la mutualisation soit associée au partage et à la collaboration, il n'est pas sans dire qu'elle peut aussi apporter son lot de défis et de conflits. Ce guide permet donc d'aider les organisations à se lancer, tout en apprenant à maîtriser les subtilités et limites en matière de mutualisation des ressources humaines.

À qui s'adresse-t-il?

Ce guide est spécialement conçu pour les dirigeants, les gestionnaires, les responsables RH et toutes les parties prenantes qui envisagent ou sont déjà impliquées dans la mutualisation des ressources humaines. Sa création s'est faite dans le but d'aider les entreprises d'économie sociale. Cependant, les entreprises privées sont également invitées à s'inspirer de ce guide pour bénéficier des informations et des conseils pratiques sur la mutualisation des ressources humaines.

Comment peut-il être utile?

Que ce soit pour partager des employés entre différentes entités, mutualisé des biens matériels ou immatériels, ou encore pour mieux comprendre les outils et ressources disponibles, ce guide fournit des informations pertinentes et des pistes d'action pour réussir la mutualisation. Créé initialement pour le partage des ressources humaines, celui-ci peut aussi être facilement appliqué à différents secteurs.

« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite. »

- Henry Ford

Qu'est-ce que la mutualisation?

Lorsque l'on évoque le concept de mutualisation, cela fait référence à un processus de mise en commun de ressources, compétences et connaissances entre plusieurs acteurs afin de répondre à des enjeux communs de manière collaborative. Le concept de mutualisation permet de répondre à des enjeux environnementaux, sociaux, économiques ainsi qu'à des enjeux politiques et territoriaux. Ce partage entre les différents acteurs peut s'appliquer à des ressources matérielles ou immatérielles, mais toujours dans un esprit de coresponsabilité et de collaboration.

En effet, mutualiser implique d'interagir et de travailler avec des acteurs qui n'ont pas nécessairement les mêmes valeurs, méthodes de travail ou priorités que soi.
Ainsi, chaque différence et similarité doivent être prise en compte afin de considérer si celles-ci représentent un risque ou une opportunité dans le cas d'une mutualisation.
Élaborer un tel projet nécessite alors un investissement en temps considérable pour évaluer et atténuer les risques potentiels, tout en abordant de manière efficace les défis spécifiques associés à la mutualisation.

Et les ressources humaines?

Mutualiser les ressources humaines réfère à l'action de partager les compétences et le travail d'un ou plusieurs employés. En mutualisant les ressources humaines, les organisations peuvent optimiser leur efficacité opérationnelle, réduire les coûts et mieux faire face aux défaillances économiques et organisationnelles.
Ce processus répond principalement à une logique économique et permet à deux ou plusieurs organisations de se partager un employé de façon à répondre à un besoin spécifique. Que ce soit à cause de raisons financières ou parce que le besoin de l'organisation ne nécessite pas une présence à temps plein de la part de l'employé. Ainsi, les deux organisations peuvent tirer parti des compétences et des services de l'employé sans avoir à supporter les coûts associés à un contrat à temps plein. De plus, la mutualisation peut autant s'appliquer à des coopératives de travail, des entreprises privées (notamment les PME et les TPE), des organisations d'économie sociale, des organismes gouvernementaux, etc.

Les avantages

Réduction du coût de la dotation pour l'employeur et rétention des talents

Les parties prenantes offrent un travail tout au long de l'année et assurent un meilleur revenu aux travailleurs, en plus de leur permettre de développer de nouvelles compétences.

Complémentarité et spécialisation

Les entreprises peuvent avoir des périodes de production qui ne se chevauchent pas ou présenter des pics d'activité à des moments différents. Cela permet de répondre aux besoins de main-d'œuvre supplémentaire dans une entreprise pendant les périodes de fortes demandes. En partageant les ressources humaines, il devient plus facile de réaffecter les employés en fonction des besoins, ce qui évite les coûts liés à un surplus de personnel ou à des périodes de sous-effectif. Cette mutualisation leur permet également d'accéder à des expertises pointues tout en évitant les coûts associés à l'embauche de nouveaux talents.

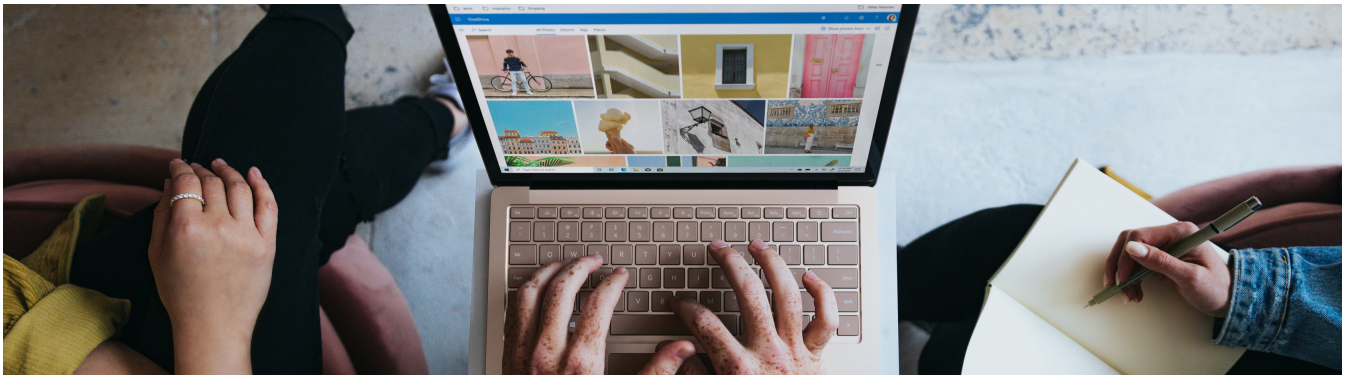
Les défis

La perte de repère et la peur du changement

En raison des changements organisationnels et de la restructuration des responsabilités, les employés peuvent se voir attribuer de nouveaux rôles ou responsabilités au sein des organisations. Ainsi, ils peuvent se sentir désorientés et incertains quant à la symbiose entre les nouvelles valeurs, les normes et les pratiques organisationnelles.

Un concept nouveau pour la direction

Il existe peu d'expériences sur lesquelles on peut se baser. En effet, l'apprentissage se fait au fur et à mesure de l'avancement du projet, ce qui demande aux employeurs de faire preuve de flexibilité et d'ouverture pour le mener à bien avec succès. La mutualisation est un processus qui peut être long et nécessite un grand investissement de la part de la direction.



Ressources pratiques pour la réalisation

Le sujet de la mutualisation des ressources humaines, dans le contexte de l'économie sociale, est encore relativement nouveau. Autrement dit, il n'existe pas d'étapes clés à la réalisation d'une structure de mutualisation considérée universelle, en raison des besoins spécifiques de chaque organisation. Chaque situation économique, structurelle et même territoriale peut varier pour les parties prenantes, impactant directement le processus à mettre en place pour ériger cette mutualisation.

L*e petit guide orange du partage des ressources et de la mutualisation.*

Cependant, malgré le peu de ressources disponibles au Québec, il est possible de retrouver *Le petit guide orange du partage des ressources et de la mutualisation*. Ce guide, rédigé par George Krump, spécialiste québécois de la mutualisation par la réalisation de nombreux mandats, est devenu un modèle très apprécié dans la société québécoise. La démarche proposée par Krump se compose de 6 étapes clés afin d'augmenter les chances de réussite d'un projet de mutualisation, soit : l'impulsion, la réflexion, le diagnostic, la modélisation, la réalisation et l'évaluation.

De plus, pour s'outiller efficacement aux différentes étapes, l'auteur a également mis en place des tableaux permettant de comparer la compatibilité entre deux ou plusieurs organisations. En remplissant les cases attribuées aux caractéristiques de chaque organisation, il est possible de déterminer si elles sont parfaitement compatibles, compatibles moyennant quelques changements, ou incompatibles.

Toutefois, l'auteur mentionne que : « Selon le degré de complexité du projet de mutualisation, il n'est pas toujours nécessaire de passer à travers une suite d'étapes, par exemple, pour le simple partage d'un objet. » Cependant, selon lui, certaines conditions restent primordiales pour assurer le succès de la mutualisation.

1. Il est crucial de s'assurer d'avoir de bons partenaires, c'est-à-dire des acteurs fiables et engagés dans la démarche de mutualisation.
2. Deuxièmement, il est essentiel de comprendre clairement les motivations des deux partenaires pour entreprendre cette démarche et de constamment se référer à ces motivations initiales tout au long du projet. Cela permet de maintenir la cohérence et de s'assurer que le projet évolue dans la bonne direction.
3. En terminant, il est indispensable d'avoir une réelle volonté de collaborer. Lorsque le partenariat devient purement utilitaire, les relations deviennent égocentriques et il y a un risque de perdre de vue la raison initiale de la mutualisation.

Ressources pratiques pour la réalisation (suite)

Voici les 6 étapes permettant la mise en oeuvre d'un processus de mutualisation

01

L'impulsion

La première étape, l'**impulsion**, sert de réflexion sur la mutualisation. Cette phase préliminaire vise à comprendre ce qui pousse à vouloir commencer le processus de mutualisation et permet de déterminer les bénéfices potentiels. Il est essentiel de commencer en clarifiant les besoins et les objectifs communs avant d'aborder la mise en œuvre pratique. Étant donné que les organismes impliqués dans le projet peuvent avoir des motivations différentes, il est important de valider que l'objectif de cette mutualisation est partagé par chaque partie.

02

La réflexion

La **réflexion** permet de procéder à une analyse approfondie de sa propre organisation ainsi que de l'organisation partenaire. Il convient de se questionner sur l'identité, les pratiques de communication internes et externes, les aspects de gestion et d'administration, les installations et autres éléments pertinents des différentes parties prenantes. Cette étape permet de mieux comprendre les caractéristiques et les besoins de chaque partie prenante, facilitant ainsi la coordination du processus de mutualisation.

03

Le diagnostic

La phase de **diagnostic** vise à évaluer le potentiel de mutualisation en identifiant les zones de complémentarité entre les organisations. En utilisant une grille d'analyse pour comparer les caractéristiques recueillies lors de la phase de réflexion, il est essentiel de déterminer si les différences, divergences et similitudes entre les organisations peuvent être considérées comme un atout favorisant la complémentarité ou comme des défis susceptibles de compromettre le projet de mutualisation. De cette façon, il est possible de déterminer le potentiel réel de la mutualisation.

Ressources pratiques pour la réalisation (suite)

04

La modélisation

La phase de **modélisation** vise à définir plus clairement le fonctionnement de la mutualisation entre les parties prenantes. L'objectif de cette étape est de déterminer les responsabilités de chaque partie, les conditions à mettre en place, d'établir les processus de consultation et de priorité, ainsi que les modes de communication à privilégier. De plus, une étude de coûts et de faisabilité est généralement effectuée afin d'évaluer la viabilité du projet.

05

La réalisation

Alors que la modélisation concerne les conditions et méthodes à respecter, la **réalisation** se concentre sur la mise en œuvre du projet. Dans un premier temps, il convient d'élaborer un plan stratégique afin d'orienter la mise en œuvre du projet tout en respectant les objectifs communs et critères établis à la phase de modélisation. Cette étape, tout comme la deuxième, se déroule de façon collaborative entre les parties impliquées. La deuxième étape consiste simplement à mettre en œuvre le plan stratégique établi et à mettre en place des échéanciers permettant d'évaluer ce plan stratégique et de l'adapter au besoin.

06

L'évaluation

L'**évaluation** est l'étape clé permettant de prendre conscience de ce qui fonctionne bien ou doit être corrigé. En mettant en pratique cette étape, il est possible de corriger certaines lacunes dans la structure de la mutualisation mise en place et de l'ajuster pour l'améliorer. Étant donné le caractère circulaire du guide mis en place par George Krump, il convient de noter qu'il est possible d'évaluer en continu l'application du guide afin d'améliorer le processus de mutualisation.

Les aspects légaux

Il est possible de constater, vu les recherches effectuées auprès de membres du secteur des lois du travail ainsi qu'auprès d'organisation ayant effectué où commencer un processus de mutualisation, qu'il n'existe pas de documentation spécifiquement dédiée à la mutualisation des ressources humaines au Québec.

Lorsque l'on parle de travail, on ne peut ignorer que des lois, des normes et des règlements sont en place pour protéger les employés. Ainsi, il devient pertinent de consulter les législations et règlementations entourant les lois sur les normes du travail pour bien commencer le processus de mutualisation. Déterminer la responsabilité des différentes parties est un aspect important de la mutualisation, et il convient d'être prêt et bien outillé pour les différentes étapes du projet. Par conséquent, lors de la mutualisation d'une équipe ou d'un groupe de personnes, il est essentiel de mettre en place une documentation spécifique pour assurer que les méthodes de travail soient adéquates. Voici un exemple d'informations que l'on pourrait retrouver.

- **Le projet ou travail en question**
- **Les renseignements sur les parties à l'entente, l'employé et les représentants assignés à la coordination du projet (s'il y a lieu)**
- **Les dispositions préliminaires**
- **L'objet de l'entente**
- **Les droits et obligations des parties**
  - **Contributions respectives (salaire, avantages, congés, semaines de vacances, etc.)**
  - **Partage des responsabilités et des normes sur les lois du travail (syndicalisation, convention collective, retraite, accident de travail, harcèlement, etc.)**
- **La répartition des tâches et leurs priorités dans le travail de l'employé**
- **La date d'entrée en vigueur et durée de l'entente**
- **La gestion et coordination du projet ou travail**
- **Le mode de règlement des différends et des litiges**
- **Le mode de résiliation de l'entente**
- **La date et lieu de la signature de l'entente**

Les facteurs à considérer pour la direction

Analyse et coût d'implantation du projet

L'implantation d'un projet de mutualisation, surtout la première fois, amène un certain coût pour l'organisation. Il s'agit d'un coût d'ordre financier et de temps, plus communément appelé coût d'opportunité, qui correspond à la perte monétaire encourue lors de l'élaboration du dit projet au détriment d'un autre.

Pour réussir la mutualisation, une analyse approfondie de l'organisation est indispensable. Cette analyse permet d'obtenir un portrait global de la situation et d'identifier les éléments qui exerceront une influence sur la direction et la mise en place de la mutualisation. La direction doit ainsi évaluer ses besoins et élaborer un plan stratégique en se penchant sur une multitude d'éléments. Cette étape d'analyse est essentielle pour mener à bien le projet de mutualisation et assurer sa réussite.

Un diagnostic interne et externe

L'objectif est de déterminer si l'organisation a réellement besoin de mutualisation en procédant à diverses analyses ou à une vérification diligente. La direction est amenée à se poser des questions, par exemple :

- Quels sont mes enjeux ?
- Quels sont les avantages à mutualiser ?
- Quelles sont mes forces et faiblesses ?

Ces analyses peuvent inclure :

- FFOM et PESTEL
- Analyse des dernières tendances
- Analyse de la concurrence
- Analyse des consommateurs
- Évaluation des parts de marché

Les facteurs à considérer pour la direction (suite)

Quels sont les indicateurs influant la mutualisation des ressources humaines dans un contexte économique en évolution ?

La pénurie de la main-d'œuvre, les changements technologiques, la situation économique et l'évolution du marché mondial semblent être des indicateurs qui influencent les organisations à considérer la mutualisation des ressources humaines. Dans le contexte économique actuel, les entreprises sont à la recherche d'opportunité pour faire face à ces enjeux désormais communs.

Les outiles et ressources disponibles

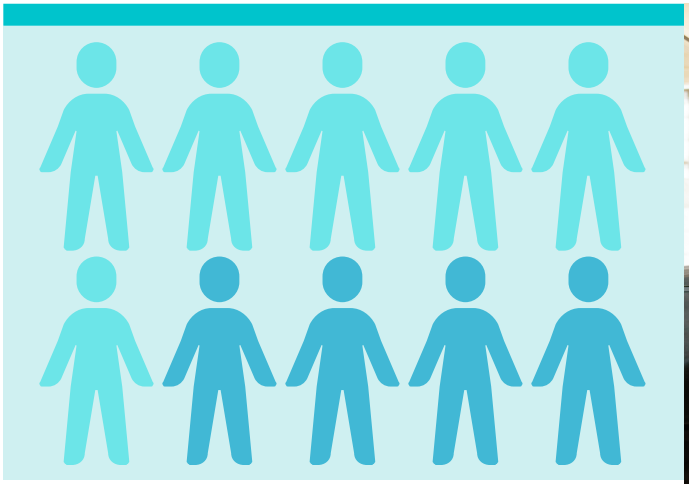
Il existe des outils ou biens des ressources disponibles pour les organisations qui veulent tirer avantage de cette pratique. Au Québec, il y a différents programmes et ressources qui peuvent aider les organisations à s'orienter dans l'univers de la mutualisation.

Programmes d'aides et subventions gouvernementales

- Fonds de développement de l'économie sociale
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Des organisations tierces

- Chantier de l'économie sociale
- Pôle d'économie sociale
- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité
- Coopérative de développement régional du Québec

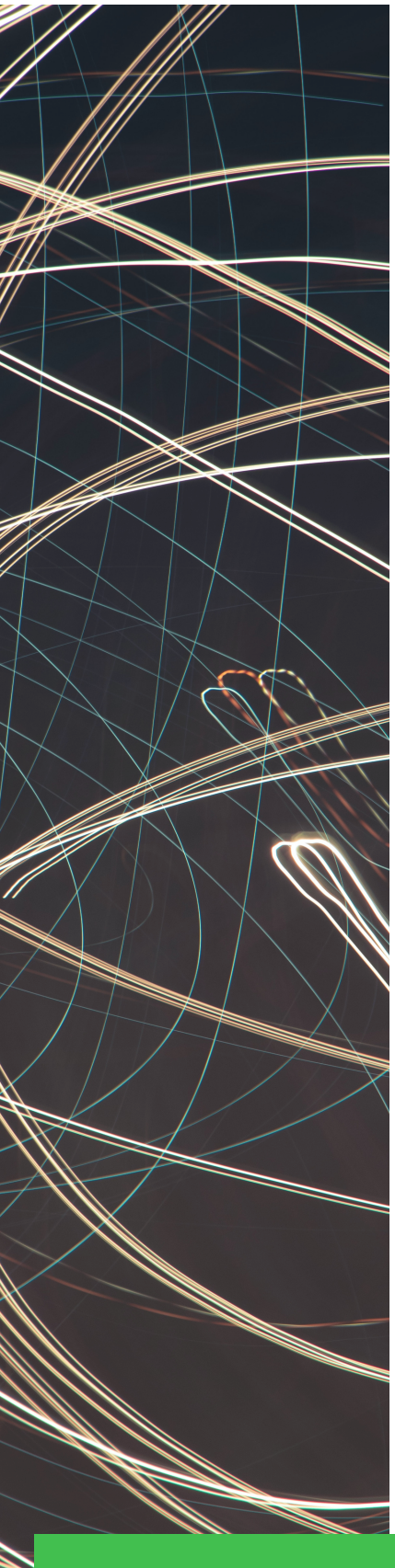


Des cas pour vous inspirer !

Les complices alimentaires

- **Impulsion de départ** : Diminuer le gaspillage alimentaire en optimisant le cycle de vie des fruits et légumes cultivés par des fermes locales ou vendus en épicerie.
- **Solution proposée**: Mutualisation des ressources (financières, humaines, matérielles, connaissances) entre les projets pour créer un impact social plus significatif. Créer un système alimentaire « financièrement et socialement rentable » par le biais d'une entreprise collective qui mutualise les forces des cinq territoires.
- **Type de mutualisation**: Ressources humaines, ressources immatérielles et ressources matérielles (finances, expertises, équipements, espaces, main-d'œuvre, etc.)
- **Nombre d'entreprises:** Plus de 50 partenaires impliqués.
- **Combien d'années:** L'initiative a été lancée à partir de l'automne 2019.
- **Défis rencontrés:**
  - Collaboration et gouvernance : Difficultés liées à la communication entre les parties prenantes, répartition des pouvoirs et responsabilités, gestion des conflits sans processus établis.
- **Apprentissages:**
  - La mutualisation est un processus continu.
  - Il est essentiel de rester à l'écoute, de réajuster les objectifs communs et d'adapter la culture organisationnelle pour devenir plus agile collaborativement.
  - Créer d'une culture locale de mutualisation permet d'étendre le processus à différents secteurs de l'organisation.

Des cas pour vous inspirer !



Projet École Famille Communauté dans St-Léonard

- **Impulsion de départ** : Pénurie de main-d'œuvre dans le contexte scolaire et objectif de favoriser des familles en tant qu'acteurs de changement dans la communauté et la scolarisation.
- **Solution proposée**: Création d'un comité rassemblant des acteurs clés du milieu scolaire, communautaire et familial, planification stratégique collaborative, mise en place d'une base de données commune sur les organismes présents.
- **Type de mutualisation**: Ressources humaines
- **Nombre d'entreprises:** Nombre élevé
- **Combien d'années:** Depuis 2018
- **Défis rencontrés:**
  - Manque de ressources disponibles pour le projet.
  - Défis liés à la pérennisation du projet, notamment le financement.
  - Défis de gouvernance pour établir des rôles entre les parties prenantes.
  - Manque d'équilibre entre les efforts des organisations impliquées.
- **Apprentissages:**
  - L'Importance de projets issus de la communauté en réponse à ses besoins.
  - Une maturité organisationnelle est nécessaire pour la mutualisation.
  - Besoin d'une direction forte et d'une coordination efficace.
  - Une bonne pratique de gestion collective et mécanismes de prise de décision rapide.
  - Sélection des bonnes personnes pour contribuer au bien collectif.
  - Communication efficace, clarification des rôles et répartition des tâches.
  - Gestion des conflits et ouverture à l'humilité entre les acteurs.

Des cas pour vous inspirer !

Patro-Villeray

- **Impulsion de départ** : Perte des locaux par le CLCC en raison de la reprise de sa bâtisse par la CSDM, recherche de solutions de relogement en collaboration avec l'arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension.
- **Solution proposée**: Fusion complète des deux organisations (CLCC et Patro le Prévost) pour créer le Patro Villeray en 2020.
- **Type de mutualisation**: Fusion totale, entraînant la disparition des deux organismes d'origine. Donc, mutualisation des ressources humaines, matérielles et immatérielles.
- **Nombre d'entreprises:** 2
- **Combien d'années:** Processus de fusion s'étalant sur 12 mois, achevé au début de 2021
- **Défis rencontrés:**
  - Gestion du changement interne dans les deux organisations.
  - Mauvaise communication quotidienne et soutenue avec les employés tout au long du processus.
  - Manque de meilleures pratiques ou d'organismes comparables pour guider la transformation.
  - Manque de planification prenant en compte les impacts futurs possibles sur tous les départements des deux organisations.
- **Apprentissages:**
  - Nécessité de consulter le personnel à toutes les étapes du processus pour informer et rassurer.
  - Prévoir des actions de communication interne et externe, même en l'absence de tous les paramètres connus.
  - S'inspirer de meilleures pratiques ou d'organismes comparables lorsque possible.

Des cas pour vous inspirer !

ALPABEM-CAFGRAF

- **Impulsion de départ** : Départ de la direction générale du CAFGRAF, coût élevé des locaux devenu un problème.
- **Solution proposée**: La possibilité qu'un directeur dirige les deux organismes simultanément, mutualisation des effectifs et cohabitation dans un même lieu.
- **Type de mutualisation**: Mutualisation de ressources humaines et de locaux.
- **Nombre d'entreprises:** 2
- **Combien d'années:** Processus engagé en 2021, avec des étapes se poursuivant en 2023.
- **Défis rencontrés:**
  - Sentiment d'abandon chez la clientèle.
  - Sentiment que les opinions des employés n'étaient pas suffisamment prises en compte dans le processus d'intégration.
- **Apprentissages:**
  - Importance de prendre en compte le sentiment d'abandon, en particulier pour les clientèles fragilisées.
  - Impliquer constamment les employés dans le processus, même pour des décisions en apparence superficielles, pour leur donner un sentiment de contrôle.

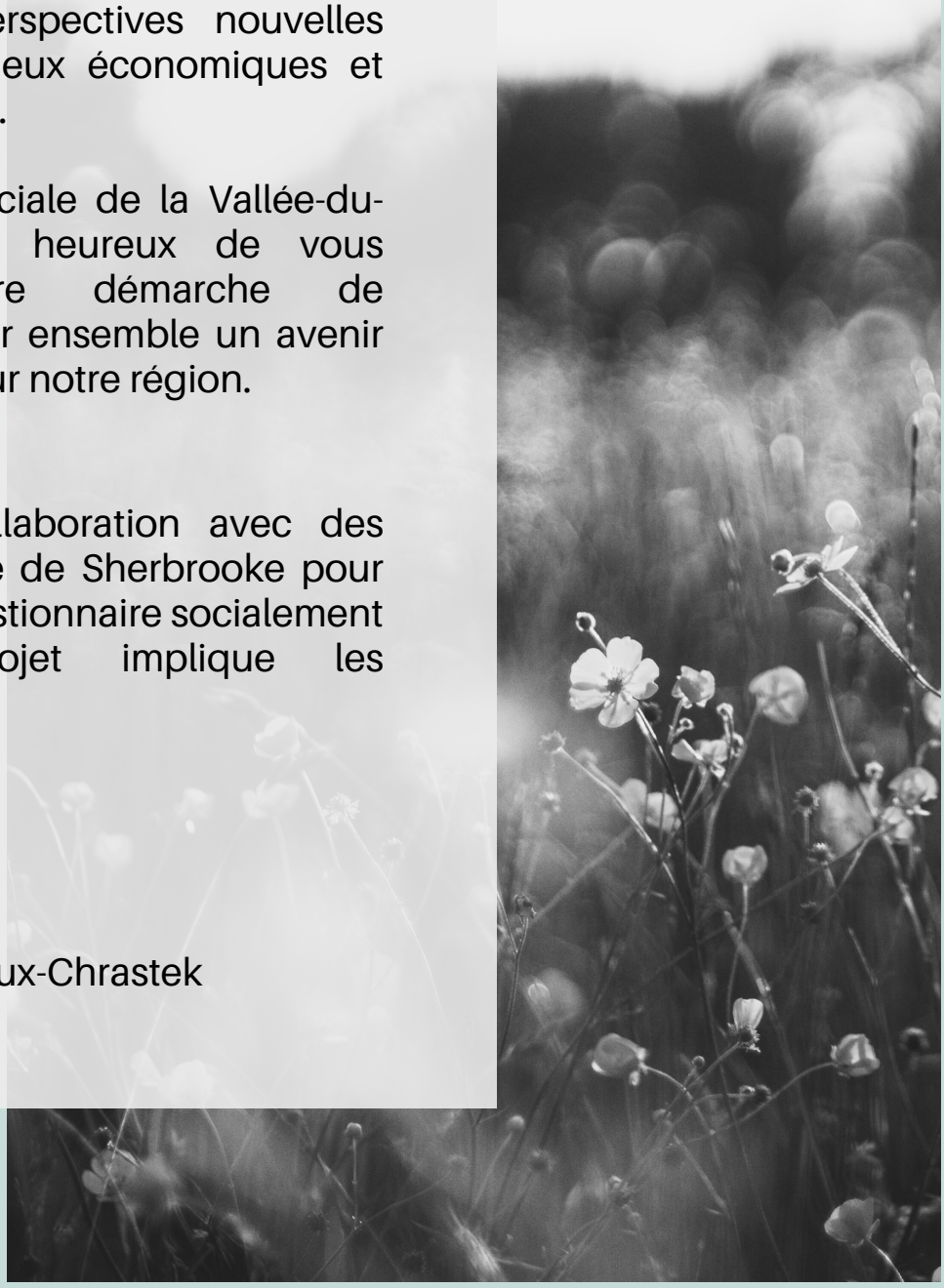
Des cas pour vous inspirer !

La cantine pour tous

- **Impulsion de départ** : Favoriser la sécurité alimentaire en facilitant l'accès à des repas sains et abordables. De nombreux organismes ont une expertise en production et en distribution de repas et souhaitent augmenter leur capacité de répondre aux besoins des communautés, mais investir dans de nouvelles infrastructures, ressources, équipements peut représenter un véritable frein au développement.
- **Solution proposée**: Regrouper les organismes et entreprises collectives partageant cette mission et donc, mutualiser des ressources de production et de distribution de repas. Aussi, coordonner l'effort collectif pour développer les services alimentaires des membres.
- **Type de mutualisation**: Ressources humaines et ressources matérielles.
- **Nombre d'entreprises:** Nombre élevé.
- **Combien d'années:** Depuis 2010.
- **Défis rencontrés:**
  - La mutualisation a un impact sur la gestion matérielle, financière, des risques.
  - Ne pas considérer la mutualisation comme un projet à part de l'entreprise.
- **Apprentissages:**
  - Comprendre l'objectif que l'on cherche à atteindre avec cette démarche de mutualisation.
  - Considérer les impacts et les changements que la mutualisation peut avoir dans les différents secteurs de l'entreprise.

Ce guide a été élaboré avec le souci de vous fournir un aperçu réfléchi et pratique de la mutualisation des ressources humaines. Nous espérons qu'il vous a apporté des informations pertinentes et des perspectives nouvelles pour répondre aux enjeux économiques et organisationnels actuels.

Le Pôle d'économie sociale de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent est heureux de vous soutenir dans votre démarche de mutualisation et de bâtir ensemble un avenir prospère et solidaire pour notre région.



Élaboré en étroite collaboration avec des étudiants de l'Université de Sherbrooke pour le cours intitulé "Moi, gestionnaire socialement responsable", le projet implique les contributions de :

- Anthony Faustin
- Audrey-Ann Daunais
- Frédéric Gagné
- Milad Ghulamzada
- Rémy-Gaël Lamoureux-Chrastek
- Samuel Leavey

Pôle d'économie sociale
Vallée-du-Haut-Saint-Laurent