



CLD DE LA JACQUES-CARTIER

**PLAN D'ACTION PRÉLIMINAIRE
POUR VAINCRE LA SAISONNALITÉ
DES EMPLOIS**

MAI 2010

W ALIACONSEIL.COM

LAVAL 4000, BOULEVARD LE CORBUSIER, BUREAU 101, LAVAL (QUÉBEC) H7L 5R2 **T** 450 622-8500 **F** 450 622-1601

MONTRÉAL 550, RUE SHERBROOKE OUEST, TOUR OUEST, BUREAU 1780, MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 1B9 **T** 514 595-0701 **F** 514 281-1282

QUÉBEC PLACE IBERVILLE III, 2960, BOULEVARD LAURIER, BUREAU 214, QUÉBEC (QUÉBEC) G1V 4S1 **T** 418 652-1737 **F** 418 652-2422

SAGUENAY 930, RUE JACQUES-CARTIER EST, 5^E ÉTAGE, CHICOUTIMI (QUÉBEC) G7H 7K9 **T** 418 698-4060 **F** 418 698-4070

MISE EN CONTEXTE

Le CLD de La Jacques-Cartier, en partenariat avec Emploi-Québec et la Société d'aide au développement de la collectivité de Portneuf, a organisé, en octobre 2008, le premier colloque en tourisme de la région. Emploi-Québec a contacté à ce moment Alia Conseil afin d'obtenir une ressource pour animer l'un des trois ateliers, soit celui sur la saisonnalité des emplois. Maintenant, Emploi-Québec, le CLD de La Jacques-Cartier et le Carrefour jeunesse-emploi Charlesbourg-Chauveau souhaitent utiliser les informations recueillies lors de cet atelier et ont demandé à Alia Conseil qu'elle élabore, à l'aide des gens du milieu, un plan d'action mobilisant et réaliste, pour faciliter l'attraction et la rétention des employés chez les organisations saisonnières.

Pour y arriver, quatre étapes ont été franchies.

- Trois entrevues téléphoniques avec des intervenants du milieu.
 - Mme Adèle Girard, du CQRHT
 - M. Pierre Brunelle, Emploi-Québec
 - Mme Martine Matteau, HortiCompétences
- Envoi d'un questionnaire électronique auprès d'employeurs.
- Animation d'un groupe de discussion auprès d'employeurs touchés par le phénomène de la saisonnalité.
- Trois entrevues individuelles avec des employeurs de la région pour comprendre l'impact de la saisonnalité sur leurs opérations.

Le but de ce document est de vous présenter un plan d'action préliminaire en lien avec les informations transmises par l'entremise de ces quatre outils de collecte de données. Afin de bien comprendre d'où proviennent les actions inscrites à ce plan, la section suivante dressera le sommaire des réflexions recueillies.

CONSTATS AYANT MENÉ AU PLAN

Tout d'abord, nous avons demandé aux entreprises d'identifier les impacts de la saisonnalité sur leurs opérations. Il en est ressorti que selon le type d'industrie, la problématique de la saisonnalité n'est pas vécue de la même manière. Certaines ont des problèmes de recrutement, d'autres de formation, d'autres de financement. Lorsque les postes saisonniers ne sont pas des postes stratégiques, il n'y a pas vraiment d'enjeu.

Voici les grands constats issus de la collecte de données.

ENJEUX PRINCIPAUX

- La plupart des entreprises ont des difficultés de rétention (taux de roulement élevé). (7/10)
- La plupart des entreprises ont des difficultés d'attraction. (7/10)
- La moitié des entreprises consultées ont à la fois des difficultés d'attraction et de rétention. (5/10)
- Les entreprises n'ont aucune idée des coûts qu'engendre leur problématique. En effet, une seule entreprise sur 10 a déjà tenté d'estimer les coûts des difficultés d'attraction et de rétention.
- Par contre, la moitié des entreprises ont déjà élaboré une ou des stratégies pour améliorer leurs capacités d'attraction et de rétention. (5/10)

Constats

- Le plan d'action devra contenir des actions visant tant l'attraction que la rétention.
- Comme la moitié des entreprises ont déjà entamé des actions en ce sens, il s'agira peut-être plus de prévoir du support ou du coaching aux organisations plutôt que des formations sur des sujets précis, à moins de proposer des formations courtes ou axées sur le codéveloppement.

FACTEURS D'ATTRACTION

Voici, selon les entreprises, différents facteurs susceptibles d'attirer les employés dans leur entreprise.

- La réputation de l'entreprise.
- Le milieu de travail.
- Le salaire.
- Les conditions de travail.
- La mission, la vision et les valeurs de l'organisation.
- Le travail offert en lui-même.
- Les avantages sociaux (gratuité, rabais, hébergement, etc.).
- Un travail qui ne demande pas d'expérience.
- De saines pratiques de gestion (reconnaissance, gestion participative).
- La proximité du lieu de résidence.
- Le nombre d'heures par semaine.
- Poste à temps plein et annuel.

Constat

Les répondants semblent avoir une bonne idée des facteurs attirant la main-d'œuvre.

STRATÉGIES ACTUELLES D'ATTRACTION RECENSÉES

- Aucune.
- Marketing de la fonction ressources humaines.
- Amélioration des conditions de travail et du salaire.
- Club social et activités sociales.
- Embauche de retraités.
- Avantages liés à l'emploi.
- Journée d'entrevues et embauches sur place.
- Mise en place de pratiques de reconnaissance.
- Foire à l'emploi.
- Affichage des offres d'emploi dans de nouveaux lieux (cégeps, EQ).

Constat

Plusieurs stratégies d'attraction ont été recensées. Toutefois, les entreprises n'en utilisent qu'une ou deux chacune.

DIFFICULTÉS D'ATTRACTION

- Distance entre le lieu de travail et la résidence et absence de transport en commun.
- La saisonnalité de l'emploi.
- Les saisons trop courtes.
- Les salaires peu compétitifs et peu attrayants.
- Postes comportant peu de responsabilités et attirant un certain type de main-d'œuvre.
- Compétition entre entreprises pour embaucher de la main-d'œuvre spécialisée.
- Forte concurrence avec le secteur public qui embauche beaucoup d'étudiants.

Constat

Malgré les stratégies d'attraction mises en place, la saisonnalité de l'emploi de même que l'éloignement de l'emploi vis à vis le lieu de résidence sont les deux facteurs principaux nuisant à l'attraction, mais également à la rétention, comme il vous sera présenté plus loin.

CONNAISSANCE DES STRATÉGIES D'ATTRACTION POSSIBLES

Le tableau suivant présente le nombre de répondants (sur 9) connaissant les stratégies d'attraction énumérées et leur degré d'utilisation. L'analyse de ce tableau est effectuée à la page suivante.

Stratégies	Je connais des stratégies en matière de...			J'utilise des stratégies en matière de...			
	Pas du tout	Un peu	Tout à fait	Je n'ai pas de stratégies en cette matière et cela ne m'intéresse pas ou ne s'applique pas à ma situation	Je n'ai pas de stratégies en cette matière, mais cela m'intéresse	Je suis en train d'implanter cette stratégie	J'ai déjà des stratégies en cette matière implantées dans mon organisation
1. Rémunération et avantages sociaux	0	3	6	0	0	1	8
2. Stages en emploi	1	3	5	1	3	0	5
3. Possibilités d'avancement	0	3	6	0	3	1	5
4. Ouverture aux immigrants, retraités, etc.	2	4	3	0	4	0	5
5. Conciliation travail-famille	1	3	5	0	3	0	6
6. Promotion et diffusion d'un positionnement « employeur »	0	3	6	0	1	1	2
7. Développement de l'image de marque	0	2	7	0	2	0	7
8. Stratégies de recrutement	0	4	5	0	0	2	7
9. Stratégies de sélection et d'embauche	0	2	7	0	0	2	7
10. Utilisation du mix marketing ressources humaines	1	5	3	0	4	2	3

 n = 9 puisqu'un questionnaire est incomplet.

CONNAISSANCE DES STRATÉGIES D'ATTRACTION POSSIBLES (SUITE)

Ce tableau présente le nombre de répondant (sur 9) qui estime qu'Emploi-Québec, le CLD et le CJE devraient investir ou offrir du support aux entreprises.

 En vert = besoin important de support ou de formation.

Stratégies d'attraction évaluées	Investissement requis (nb ent.)	Besoin de support ou de formation (nb ent.)
1. Rémunération et avantages sociaux	3	0
2. Stages en emploi	2	3
3. Possibilités d'avancement	2	2
4. Ouverture aux immigrants, retraités, etc.	3	3
5. Conciliation travail-famille	2	3
6. Promotion et diffusion d'un positionnement « employeur »	4	1
7. Développement de l'image de marque	3	1
8. Stratégies de recrutement	4	6
9. Stratégies de sélection et d'embauche	3	5
10. Utilisation du mix marketing ressources humaines	3	3

Constats

- La plupart des entreprises disent connaître les dix stratégies d'attraction listées dans le questionnaire.
- Les stratégies les plus méconnues sont :
 - l'utilisation de l'approche marketing en ressources humaines;
 - le recrutement dans les bassins non orthodoxes (immigrants, retraités et nouveaux retraités, femmes dans des milieux non traditionnels, personne avec un handicap, etc.).
- La majorité des répondants affirment avoir implanté une ou plusieurs de ces stratégies ou être en cours d'implantation de stratégies d'attraction.

Constats (suite)

- Les stratégies les plus implantées dans les entreprises et ayant pour objectif d'attirer la main-d'œuvre concernent les volets suivants.
 - Rémunération et avantages sociaux.
 - Stages en emploi.
 - Possibilités d'avancement.
 - Développement de l'image de marque.
 - Recrutement et sélection.
- Il est intéressant de constater que bien que plusieurs stratégies soient en place, les entreprises sont toutes intéressées à poursuivre leurs stratégies d'attraction. Leur intérêt va principalement à l'égard des stratégies suivantes.
 - Améliorer les possibilités d'avancement.
 - Offrir des stages en entreprises.
 - S'ouvrir aux nouveaux bassins de recrutement.
 - Faciliter la conciliation travail et vie personnelle.
 - Utiliser l'approche marketing à l'égard de la fonction ressources humaines.
- À la question « sur quels aspects EQ, le CLD et le CJE devraient-ils investir? », il a été impossible de déterminer des priorités. En effet, seulement trois à quatre entreprises estiment que ces organismes devraient investir.
- À la question « sur quels aspects EQ, le CLD et le CJE devraient-ils offrir du support ou de la formation? », deux aspects sortent du lot tandis que les autres aspects ne récoltent pas plus de trois entreprises intéressées.
 - Les stratégies de recrutement. (6/10)
 - Les stratégies de sélection et d'intégration. (5/10)

CAUSE DES DÉPARTS D'EMPLOYÉS

Les répondants estiment que les principales causes de départ des employés sont les suivantes.

- Pour un emploi offrant plus d'heures de travail par semaine.
- Pour un emploi saisonnier à la saison plus longue.
- Pour un emploi annuel.
- Pour un emploi plus proche du domicile.
- Pour un emploi plus payant.
- À cause du style de gestion du patron.
- Pour un emploi ayant des possibilités d'avancement.
- Pour un autre emploi saisonnier qui lui permet de vivre de nouvelles expériences.

Constat

La plupart des entreprises ont les mêmes causes associées au départ des employés.

STRATÉGIES ACTUELLES DE RÉTENTION RECENSÉES

- Fixation d'objectifs et évaluation du rendement.
- Mise en place d'un club social.
- Formation.
- Stabilisation de la période d'emploi.
- Amélioration des pratiques de ressources humaines.
- Mise sur pied d'un service de covoiturage.
- Augmentation du nombre d'heures de travail en faisant travailler l'employé dans plusieurs départements.
- Activités de reconnaissance.
- Bonis au rendement.
- Développement de compétences universelles pour passer d'animateur à serveur durant l'hiver.
- Bourses d'études d'excellence remis à des moniteurs.
- Resserrement des liens.
- Information des activités de l'entreprise lors de la basse saison.
- Prime de récurrence.
- Entrevue de départ.
- Contrat d'embauche pour un nombre de fins de semaine fixes durant la saison morte.
- Partenariat avec des entreprises aux saisons complémentaires.
- Embauche d'une firme externe pour tenter de diminuer les coûts de recrutement.
- Mise en place d'un bassin de ressources.

Constat

Tout comme pour l'attraction, les entreprises utilisent habituellement une ou deux des stratégies mentionnées ci-haut.

CONNAISSANCE DES STRATÉGIES DE RÉTENTION POSSIBLES

Le tableau suivant présente le nombre de répondants (sur 9) connaissant les stratégies de rétention énumérées et leur degré d'utilisation. L'analyse de ce tableau est effectuée à la page suivante.

Stratégies	Je connais des stratégies en matière de...			J'utilise des stratégies en matière de...			
	Pas du tout	Un peu	Tout à fait	Je n'ai pas de stratégies en cette matière et cela ne m'intéresse pas ou ne s'applique pas à ma situation	Je n'ai pas de stratégies en cette matière, mais cela m'intéresse	Je suis en train d'implanter cette stratégie	J'ai déjà des stratégies en cette matière implantées dans mon organisation
1. Promotion de l'organisation auprès des employés (mission, vision, valeurs, pratiques de ressources humaines, etc.)	0	1	8	0	1	3	5
2. Mentorat	2	5	2	2	2	4	1
3. L'enrichissement des tâches	2	2	5	0	4	2	3
4. Processus d'accueil et d'intégration	0	2	7	0	1	2	6
5. Supervision efficace	0	2	7	0	1	1	7
6. Reconnaissance	0	2	7	0	2	1	6
7. Développement des compétences	0	3	6	0	2	2	5
8. Organisation du travail flexible	1	4	4	0	4	1	4
9. Plan de relève	3	2	4	0	4	4	1

 *n = 9 puisqu'un questionnaire est incomplet.*

CONNAISSANCE DES STRATÉGIES DE RÉTENTION POSSIBLES (SUITE)

Ce tableau présente le nombre de répondant (sur 9) qui estime qu'Emploi-Québec, le CLD et le CJE devraient investir ou offrir du support aux entreprises.

 en vert = besoin important de support ou de formation.

Stratégies de rétention évaluées	Investissement requis (nb ent.)	Besoin de support ou de formation (nb ent.)
1. Promotion de l'organisation auprès des employés (mission, vision, valeurs, pratiques de ressources humaines, etc.)	1	5
2. Mentorat	3	5
3. L'enrichissement des tâches	2	5
4. Processus d'accueil et d'intégration	2	5
5. Supervision efficace	1	6
6. Reconnaissance	1	5
7. Développement des compétences	1	7
8. Organisation du travail flexible	2	4
9. Plan de relève	2	6

Constats


- La plupart des entreprises disent connaître les neuf stratégies de rétention listées dans le questionnaire.
- Les stratégies les plus méconnues sont :
 - le mentorat;
 - l'enrichissement des tâches;
 - l'organisation du travail flexible;
 - le plan de relève.
- La majorité des répondants affirment avoir implanté une ou plusieurs de ces stratégies ou être en cours d'implantation.
- Les stratégies les plus implantées dans les entreprises concernent les volets suivants :
 - le processus d'accueil et d'intégration;
 - la supervision efficace;
 - la reconnaissance;
 - le développement des compétences.

Constats (suite)

- Comme les entreprises semblent disposer de plusieurs stratégies de rétention, cela peut expliquer qu'elles soient moins intéressées à en implanter de nouvelles.
- À la question « sur quels aspects EQ, le CLD et le CJE devraient-ils investir? », il a été impossible de déterminer des priorités. En effet, seulement 2 à 3 entreprises estiment que ces organismes devraient investir.
- Toutefois, à la question « sur quels aspects EQ, le CLD et le CJE devraient-ils offrir du support ou de la formation? », l'ensemble des entreprises ont manifesté un besoin, et celui-ci semble criant, pour toutes les stratégies de rétention listées dans le questionnaire. Il semble donc que les entreprises, bien qu'ayant des stratégies de rétention, ne soient pas satisfaites des résultats obtenus et souhaitent améliorer leurs pratiques.

INTÉRÊT À L'ÉGARD DES PISTES D'ACTION FAVORISANT L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS

Ceci étant dit, une liste de pistes d'action émanant du colloque de l'an dernier et de documents d'Emploi-Québec a été proposée aux répondants. L'objectif était de déterminer l'intérêt des entreprises à leur égard. Voici leurs réponses.

 Les pistes d'action en vert sont celles intéressant plus de 50 % des entreprises ayant répondu à l'enquête.

Pistes d'action	# d'entreprises intéressées	Sur quels aspects EQ, CLD, CJE...	
	Sur 10	... devraient investir?	... devraient vous supporter?
1. Regrouper des employeurs et partager la main-d'œuvre de façon intersectorielle et complémentaire.	6	3	4
2. Organiser des activités de recrutement en partenariat.	6	5	3
3. Favoriser le maillage d'entreprises.	2	3	3
4. Instaurer une mutuelle d'assurances collectives.	3	2	1
5. Diversifier mon offre de service.	0	0	0
6. Utiliser les retraités en guise de personnel.	6	1	5
7. Créer une foire de l'emploi pour attirer la main-d'œuvre locale et internationale.	6	7	4
8. Atténuer le problème de l'éloignement en remboursant une partie des frais de kilométrage ou en offrant des logements sur les lieux de travail.	5	3	3
9. Implanter des pratiques de marketing des ressources humaines.	6	3	3
10. Réaliser une campagne de valorisation des emplois saisonniers.	8	7	5
11. Mettre sur pied une coopérative d'échange de main-d'œuvre.	3	2	3
12. Mettre sur pied une agence de placement pour les employés saisonniers.	7	5	3
13. Former les employés sur d'autres tâches durant la saison morte.	4	3	1

Constat

Les pistes d'actions pour lesquelles un plus fort intérêt est constaté sont celles permettant à l'ensemble des entreprises de la MRC de profiter des retombées. Le regroupement des efforts et les partenariats semblent de mise.

SUGGESTIONS ISSUES DES PARTICIPANTS – PLAN D'ACTION PRÉLIMINAIRE

Dans le même ordre d'idée, lors des entrevues individuelles, les participants devaient identifier des stratégies qui pourraient être prises en charge soit par l'employeur, par Emploi-Québec ou d'autres organismes, pour réduire la problématique de la saisonnalité des emplois. Le tableau de la page suivante vous présente l'ensemble des suggestions reçues sous forme de plan d'action préliminaire.

Actions	Suite à donner?	Retombées envisagées	Responsable	Échéancier
1. Aide dans la réalisation d'une journée d'entrevues et d'embauches sur place.				
2. Créer une foire de l'emploi pour attirer la main-d'œuvre locale et internationale.				
3. Mettre sur pied une agence de placement pour les employés saisonniers.				
4. Détermination de maillages possibles avec d'autres entreprises qui ont des périodes d'emploi complémentaires dans le but de pouvoir relocaliser les employés lors de licenciement ou de partager la main-d'œuvre de façon intersectorielle et complémentaire.				
5. Mise en place d'un babillard de l'emploi saisonnier qui faciliterait les maillages et qui serait un site dédié aux employés saisonniers qui cherchent à compléter leur année.				
6. Subvention pour faire des publicités médias (télé, radio, imprimé).				
7. Subvention pour élaborer une image de marque.				
8. Déterminer des stratégies de financement pour les entreprises à très courte saison et très dépendantes de la météo. (ex. : baisse des taux d'intérêt, subventions, etc.).				
9. Renforcer les liens avec Tourisme Québec afin que ce ministère aide les jeunes industries.				
10. Mise en place de groupes de codéveloppement afin de discuter de problématiques communes avec des entreprises d'autres secteurs d'activités.				

SUGGESTIONS ISSUES DES PARTICIPANTS – PLAN D'ACTION PRÉLIMINAIRE (SUITE)

Actions	Suite à donner?	Retombées envisagées	Responsable	Échéancier
11. Avoir des mesures d'aide à la diversification du potentiel humain (employabilité pour poste annuel).				
12. Fidéliser les meilleurs employés ou les employés clés en leur versant un salaire annualisé (ex. : 33 % du privé + 67 % du chômage).				
13. Relancer le cours sur l'emploi hivernal et le golf.				
14. Développer le transport en commun dans la région.				
15. Atténuer le problème de l'éloignement en remboursant une partie des frais de kilométrage ou en offrant des logements sur les lieux de travail.				
16. Rencontrer les représentants des associations regroupant des entreprises saisonnières afin d'avoir leurs intrants dans la réflexion (ex. : association des entreprises en écotourisme d'aventure).				
17. Réaliser une campagne de valorisation des emplois saisonniers.				
18. Sondage sur la marque employeur de l'entreprise afin d'avoir des pistes d'amélioration personnalisée.				
19. Attirer les étudiants post-secondaire 5 de l'ouest du pays à venir travailler au Québec pour apprendre le français.				

SUGGESTIONS ISSUES DES PARTICIPANTS – PLAN D'ACTION PRÉLIMINAIRE (SUITE)

Besoins de formation identifiés	Suite à donner?
1. Comment assurer le développement des compétences et enrichir les tâches dans mon entreprise?	
2. Formation sur le marketing viral et les médias sociaux.	
3. Qu'est-ce que le mentorat et comment implanter cette approche?	
4. Comment implanter une organisation du travail flexible?	
5. Comment élaborer un plan de relève?	
6. Comment élaborer et déployer un processus d'accueil et d'intégration?	
7. Comment effectuer le marketing interne?	
8. Comment implanter une culture de reconnaissance?	
9. Formation sur des stratégies de recrutement, de sélection et d'embauche.	
10. Formation sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre.	
11. Formation ciblée sur les nouveaux bassins de main-d'œuvre (dont les retraités).	
12. Formation sur des pratiques de conciliation travail-vie personnelle.	
13. Formation sur les principes de supervision efficace.	

SYNTHÈSE DE LA COLLECTE DE DONNÉES

Cette enquête a permis de recueillir plusieurs données sur la problématique de la saisonnalité des emplois dans les entreprises de la MRC de La Jacques-Cartier. Le constat principal est le suivant : la saisonnalité des emplois est intrinsèque à la nature des entreprises rencontrées. Celles-ci le savent, le disent ouvertement et ne souhaitent pas modifier la raison d'être de leur organisation. Ainsi, la saisonnalité des emplois est un fait avec lequel il faut composer plutôt que s'opposer. Vouloir la combattre est irréaliste, car la saisonnalité des emplois n'est pas un ennemi, mais plutôt une réalité propre à l'industrie récréotouristique.

Cette nouvelle donnée issue de la collecte d'information vient en quelque sorte modifier le paradigme dans lequel la MRC de La Jacques-Cartier évoluait, voire infirmer l'hypothèse de départ avec laquelle la MRC travaillait. Il ne s'agit pas d'établir un plan d'action pour combattre la saisonnalité des emplois, mais plutôt d'élaborer un plan d'action pour aider les entreprises de la région à composer avec la saisonnalité de leurs emplois. Lorsque l'on observe les pistes de solution apportées par les entreprises consultées, on remarque rapidement que ces entreprises demandent de l'aide sur des aspects liés majoritairement à la gestion des ressources humaines, et particulièrement liés à tous les aspects entourant la dotation. Ces entreprises ont donc les mêmes défis actuels que toutes autres organisations québécoises : l'attraction et la fidélisation du personnel dans un contexte de rareté de main-d'œuvre et de compétences. La seule différence réside dans le degré de complexité du défi puisque le mot « saisonnier » en lui-même nuit à l'attraction de la main-d'œuvre.

Rareté de main-d'œuvre et saisonnalité de l'emploi peuvent bien sûr être considérés comme des menaces, mais si l'on s'arrête au contexte démographique, il pourrait s'agir en fait d'une opportunité à saisir. En effet, bien que le bassin des 15-24 ans se restreint jour après jour, celui des 55 ans et plus s'accroît. Comme ce type de main-d'œuvre nouvellement retraitée ou près de la retraite cherche à rester actif mais ne souhaite plus travailler à temps plein ou toute l'année, les entreprises saisonnières bénéficient ici d'un atout considérable : elles ont à leur disposition un bassin de main-d'œuvre encore inexploité.

CONCLUSION

Ce mandat a permis de voir la saisonnalité des emplois sous un autre jour, soit comme une réalité avec laquelle composer. La problématique réelle, l'attraction et la fidélisation du personnel, est donc commune à toute entreprise.

La prochaine étape pour Emploi-Québec, le CLD de La Jacques-Cartier et le Carrefour jeunesse-emploi Charlesbourg-Chauveau consiste à diffuser ce rapport aux entreprises ayant participé à la démarche et à établir les priorités d'action. Alia Conseil recommande à ces organismes d'impliquer les entreprises de la région dans la détermination des priorités afin d'assurer la pertinence des actions et l'adhésion des entreprises.