

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Les effets de la disponibilité de la main-d'œuvre sur les relations de travail en milieu syndiqué et la vie syndicale dans le secteur privé au Québec : avant et depuis la pandémie de la Covid-19

Par

Florence Blain

École de relations industrielles / Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise (M. Sc.) en relations industrielles

Février 2023

© Florence Blain, 2023

RÉSUMÉ

Avant le début de la pandémie de Covid-19, le marché du travail québécois était déjà touché par une pénurie de main-d'œuvre. Puis, les mesures de restrictions imposées par le gouvernement pour freiner la propagation du virus à partir de mars 2020 sont venues changer la donne. Par exemple, dans les services jugés prioritaires, la pénurie de main-d'œuvre s'est aggravée. Au contraire, dans d'autres secteurs comme l'hébergement et la restauration de même que les arts et la culture, des mises à pieds massives ont eu lieu et des surplus de main-d'œuvre temporaires ont été observés, avant de laisser place à des pénuries de main-d'œuvre à nouveau. C'est dans ce contexte que notre recherche vise à déterminer quels sont les effets de la disponibilité de la main-d'œuvre sur les relations de travail en milieu syndiqué et sur la vie syndicale.

Afin de répondre à cette question, nous avons conduit 13 entrevues au cours desquelles nous aurons rencontré 15 représentants d'employeurs privés et de syndicats œuvrant à différents niveaux (sectoriel et entreprise) dans quatre (4) secteurs affectés de diverses manières par la pandémie: le secteur manufacturier, l'entretien ménager, les marchés d'alimentation et l'hébergement.

L'analyse de nos résultats indique qu'au niveau des relations patronales-syndicales au quotidien, la pénurie de main-d'œuvre peut générer certains conflits et/ou enjeux comme par exemple une charge de travail trop importante, du temps supplémentaire à répétition, des jours de vacances refusés, de la frustration chez les plus anciens qui trouvent injuste que les nouveaux et nouvelles obtiennent des gains qu'eux-mêmes n'ont pu obtenir qu'après plusieurs années en poste, ainsi que des difficultés au niveau de la communication et de la santé-sécurité au travail avec les travailleurs étrangers.

La pénurie de main-d'œuvre a aussi contribué à changer la dynamique de la négociation collective et à modifier les conditions de travail. En effet, la pénurie de main-d'œuvre a fait pencher le rapport de force en faveur du syndicat, ce qui a permis à plusieurs groupes d'employés de bénéficier d'augmentations de salaire d'une ampleur jamais vue auparavant. Dans plusieurs des secteurs étudiés, des demandes de réouverture de convention collective avant terme émanant des employeurs ont été observées afin qu'ils puissent offrir des conditions de travail plus avantageuses pour augmenter leur capacité

d'attirer et de retenir la main-d'œuvre. Enfin, en raison de la capacité des salariés à changer relativement facilement d'emplois en raison de la pénurie, leurs attentes sont très élevées, ce qui a pu entraîner à l'occasion des difficultés à faire ratifier les ententes de principe, voire à des rejets d'entente.

Finalement, au chapitre de la vie syndicale, la pénurie de main-d'œuvre soulève différents enjeux. Par exemple, les travailleurs étrangers ne sont pas toujours familiers avec le fonctionnement d'un syndicat, ne connaissent pas nécessairement leurs droits et sont particulièrement craintifs à s'impliquer au syndicat. Une même frilosité à participer aux activités syndicales est aussi observés chez les nouveaux travailleurs dont la proportion a augmenté en raison des départs à la retraite des dernières années et du taux de roulement élevé causé par la pénurie de main-d'œuvre. De plus, alimentés par ce qui est dit dans les médias à propos de la pénurie, sans compter leurs craintes par rapport à l'inflation, les attentes des membres en ce qui concerne les salaires sont croissantes.

Mots-clés : Pénurie de main-d'œuvre, surplus de main-d'œuvre, disponibilité de main-d'œuvre, marché du travail, relations de travail, négociation collective, conditions de travail, vie syndicale

ABSTRACT

Before the start of the Covid-19 pandemic, the Quebec labor market was already affected by a labor shortage. Then, the sanitary measures imposed by the government in March 2020 to limit the spread of the virus changed the situation. For example, in essential services, the labor shortage has become worst. On the other hand, in other sectors such as accommodation and restaurants as well as arts and culture, massive layoffs took place and temporary labor surpluses were observed, before giving way to labor shortages again. It is in this context that our research aims to determine what are the effects of labor availability on labor relations in a unionized environment and on union activities.

In order to answer this question, we conducted 13 interviews during which we met 15 representatives of private employers and trade unions in four (4) sectors affected in various ways by the pandemic: manufacturing, housekeeping, grocery stores and accommodation.

The analysis of our results indicates that at the level of day-to-day labor-management relations, the labor shortage can generate certain conflicts and/or issues such as, for example, an excessive workload, repeated overtime, denied vacation days, frustration among seniors who find it unfair that new employees are getting payoffs that they were only able to get after several years in the job, as well as difficulties in terms of communication and occupational health and safety with foreign workers.

Labor shortages have also contributed to changing the dynamics of collective bargaining and modifying working conditions. Indeed, the labor shortage tilted the balance of power in favor of the union, which allowed several groups of employees to benefit from significant salary increases. In several of the sectors studied, requests from employers for the early reopening of collective agreements have been observed so that they can offer more advantageous working conditions to increase their ability to attract and retain workers. Finally, due to the ability of employees to change jobs relatively easily because of the shortage, their expectations are very high, which may have led on occasion to difficulties in having agreements ratified, or even to agreement rejections.

Finally, in terms of union activities, the labor shortage raises various issues. For example, foreign workers are not always familiar with how a union works, do not necessarily know their rights and are particularly fearful of getting involved in an union. The same reluctance to participate in union activities is also observed among new workers, whose proportion has increased due to retirements in recent years and the high turnover rate caused by the labor shortage. Additionally, fueled by media reports about shortages, not to mention fears about inflation, members' expectations for wages are growing.

Key words : labour shortage, labour surplus, labour availability, labour market, labour relations, collective bargaining, working conditions, union activities

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	4
1.1 Définitions des principaux concepts	4
1.1.1 Disponibilité de la main-d'œuvre	4
1.1.1.1 Pénurie de main d'œuvre quantitative.....	5
1.1.1.2 Pénurie de main-d'œuvre qualitative.....	7
1.1.1.3 Surplus de main-d'œuvre quantitatif	8
1.1.1.4 Surplus de main-d'œuvre qualitatif.....	8
1.1.2 Relations de travail en milieu syndiqué	9
1.1.3 Vie syndicale	10
1.1.4 Restrictions en lien avec la pandémie de la Covid-19 et ses effets sur le marché de l'emploi au Québec.....	10
1.2 Portrait de la disponibilité de la main-d'œuvre au Québec : avant et depuis la pandémie de la Covid-19	16
1.2.1 Taux de chômage.....	16
1.2.2 Postes vacants	18
1.2.3 Taux de croissance de la rémunération	21
1.2.4 Principaux constats sur la disponibilité de la main-d'œuvre au Québec : avant et depuis la pandémie de la Covid-19	24
1.3 Causes de la pénurie de main-d'œuvre	26
1.3.1 Vieillesse de la population	26
1.3.2 Croissance économique	30
1.4 Gestion des pénuries de main-d'œuvre	31
1.4.1 Intégration des immigrants sur le marché du travail	31
1.4.2 Programmes de rétention	32
1.4.3 Maintien en emploi des travailleurs plus âgés	34
1.5 Gestion des surplus de main-d'œuvre	35
1.6 Contexte économique et relations de travail	37
1.6.1 Conditions de travail	40
1.6.2 Solidarité syndicale	41
1.6.3 Puissance en négociation collective.....	42
1.7 Constats de la littérature	43
1.8 Problématique	45
CHAPITRE 2 : MODÈLE CONCEPTUEL, MODÈLE OPÉRATOIRE ET HYPOTHÈSES	47

2.1 Modèle conceptuel	47
2.2 Opérationnalisation des variables	48
2.2.1 Disponibilité de la main d'œuvre : variable indépendante (VI).....	48
2.2.2 Relations de travail en milieu syndiqué : variable dépendante 1 (VD-1)	49
2.2.3 Vie syndicale : variable dépendante 2 (VD-2)	52
2.2.4 Restrictions en lien avec la pandémie de la Covid-19: variable contrôle (VC)	53
2.3 Hypothèses	54
2.3.1 Hypothèse 1 : Disponibilité de la main-d'œuvre	54
2.3.2 Hypothèse 2 : Dynamique de la relation patronale-syndicale.....	55
2.3.3 Hypothèse 3 : Déroulement de la négociation collective	55
2.3.4 Hypothèse 4 : Changements dans les conditions de travail	56
2.3.5 Hypothèse 5 : Participation des membres à la vie syndicale.....	58
2.3.6 Hypothèse 6 : Attitudes des membres vis-à-vis le syndicat.....	60
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	61
3.1 Type de recherche	61
3.2 Étude de cas	61
3.3 Critères de sélection des cas	61
3.4 Cas choisis	62
3.4.1 Hôtellerie	62
3.4.2 Entretien ménager.....	63
3.4.3 Supermarchés	63
3.4.4 Manufacturier	64
3.5 Collecte de données	64
3.6 Stratégies d'analyse	67
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	68
4.1 Hôtellerie	68
4.1.1 Disponibilité de la main-d'œuvre (VI)	68
4.1.1.1 Avant la pandémie de la Covid-19	68
4.1.1.2 Depuis la pandémie de la Covid-19	69
4.1.2 Relations de travail en milieu syndiqué (VD-1).....	71
4.1.2.1 Dynamique de la relation patronale-syndicale	71
4.1.2.2 Déroulement de la négociation collective	72
4.1.2.3 Changements dans les conditions de travail	73
4.1.3 Vie syndicale (VD-2).....	75

4.1.3.1	Participation à la vie syndicale	75
4.1.3.2	Attitudes des membres vis-à-vis le syndicat	75
4.2	Entretien ménager	75
4.2.1	Disponibilité de la main-d'œuvre (VI)	76
4.2.1.1	Avant la pandémie de la Covid-19	76
4.2.1.2	Depuis la pandémie de la Covid-19	76
4.2.2	Relations de travail en milieu syndiqué (VD-1).....	78
4.2.2.1	Dynamique de la relation patronale-syndicale	78
4.2.2.2	Déroulement de la négociation collective	79
4.2.2.3	Changements dans les conditions de travail	79
4.2.3	Vie syndicale (VD-2).....	81
4.2.3.1	Participation à la vie syndicale	81
4.2.3.2	Attitudes des membres vis-à-vis leur syndicat	82
4.3	Épiceries.....	82
4.3.1	Disponibilité de la main-d'œuvre (VI)	83
4.3.1.1	Avant la pandémie de la Covid-19	83
4.3.1.2	Depuis la pandémie de la Covid-19	83
4.3.2	Relations de travail en milieu syndiqué (VD-1).....	84
4.3.2.1	Dynamique de la relation patronale-syndicale	84
4.3.2.2	Déroulement de la négociation collective	86
4.3.2.3	Changements dans les conditions de travail	87
4.3.3	Vie syndicale (VD-2).....	89
4.3.3.1	Participation à la vie syndicale	89
4.3.3.2	Attitudes des membres vis-à-vis le syndicat	89
4.4	Manufacturier.....	90
4.4.1	Disponibilité de la main-d'œuvre (VI)	90
4.4.1.1	Avant la pandémie de la Covid-19	90
4.4.1.2	Depuis la pandémie de la Covid-19	91
4.4.2	Relations de travail (VD-1)	93
4.4.2.1	Dynamique de la relation patronale-syndicale	93
4.4.2.2	Déroulement de la négociation collective	97
4.4.2.3	Changements dans les conditions de travail	98
4.4.3	Vie syndicale (VD-2).....	101
4.4.3.1	Participation à la vie syndicale	101

4.4.3.2 Attitudes des membres vis-à-vis le Syndicat.....	102
4.5 Synthèse des résultats.....	103
4.5.1 Disponibilité de la main-d'œuvre (VI)	103
4.5.2 Relations de travail en milieu syndiqué (VD-1).....	104
4.5.3 Vie syndicale (VD-2).....	107
CHAPITRE 5 : DISCUSSION.....	108
5.1 Vérification des hypothèses	108
5.1.1 Hypothèse 1 : Disponibilité de la main-d'œuvre	108
5.1.2 Hypothèse 2 : Dynamique de la relation patronale-syndicale.....	110
5.1.3 Hypothèse 3 : Déroulement de la négociation collective	114
5.1.4 Hypothèse 4 : Changements dans les conditions de travail	117
5.1.5 Hypothèse 5 : Participation à la vie syndicale	119
5.1.6 Hypothèse 6 : Attitudes des membres vis-à-vis le syndicat.....	121
5.2 Réponse à la question de recherche	125
5.3 Implications théoriques et pratiques de notre recherche	128
CONCLUSION	130
ANNEXE I.....	132
ANNEXE II.....	138
BIBLIOGRAPHIE.....	141

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liste des services jugés prioritaires à maintenir selon le décret 223-2020	11
Tableau 2 : Nombre de postes vacants et taux de postes vacants, Québec, 2019 et 2021	21
Tableau 3 : Opérationnalisation de la variable indépendante	48
Tableau 4 : Opérationnalisation de la variable dépendante 1	51
Tableau 5 : Opérationnalisation de la variable dépendante 2	52
Tableau 6 : Opérationnalisation de la variable contrôle	54
Tableau 7 : Disponibilité de la main-d'œuvre dans les secteurs étudiés	64
Tableau 8 : Entrevues réalisées	66
Tableau 9 : Synthèse des résultats de la disponibilité de la main-d'œuvre observée dans les secteurs étudiés (VI)	104
Tableau 10 : Synthèse des résultats relatifs aux relations de travail en milieu syndiqué (VD-1)	105
Tableau 11 : Synthèse des résultats relatifs à la vie syndicale (VD-2)	107
Tableau 12 : Synthèse de la vérification des hypothèses	123
Tableau 13 : Mesures prises par les parties patronales et syndicales pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre.....	126

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Taux de chômage et variation annuelle du chômage, Québec, 1976 à 2021	18
Graphique 2 : Nombre de postes vacants, Québec, 2015 à 2021	19
Graphique 3 : Variation du salaire horaire moyen et de l'indice des prix à la consommation (IPC), Québec, 2011 à 2021.....	23
Graphique 4 : Évolution et variation de l'emploi par mois, Québec, février 2020 à novembre 2021.....	25
Graphique 5 : Espérance de vie à la naissance, du moment et des générations, Québec, 1926 à 2026.....	28
Graphique 6 : Pyramide des âges, Québec, 2020	29
Graphique 7 : Variation annuelle de l'emploi, Québec, 2009 à 2021	30
Graphique 8 : Nombre d'arrêts de travail au Québec, 1971-2017	39

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Continuum de la sévérité des mesures de réduction de personnel	36
Figure 2 : Modèle conceptuel	47

REMERCIEMENTS

Je désire d'abord et avant tout remercier mon directeur de recherche, M. Patrice Jalette, professeur titulaire à l'École de relations industrielles. M. Jalette s'est grandement impliqué dans cette recherche. Il a notamment sollicité de nombreux répondants, participé aux entrevues de recherche en plus de me donner la chance de présenter ma recherche au colloque du CRIMT. Il va sans dire que son soutien, son dévouement, sa disponibilité et son expertise ont été indispensables à la réalisation de ce mémoire.

Je désire également remercier ma mère Marie-Claude Nault qui m'a transmis sa passion pour les relations de travail et le syndicalisme et qui m'a encouragé à poursuivre mes études à la maîtrise en relations industrielles.

Je remercie mon amie Pauline Garneau, avec qui j'ai eu la chance de partager mon parcours universitaire, qui a su agrémente mes études et être une source de motivation dans les moments plus difficiles.

Je remercie chaleureusement le CRIMT, la CSN, le CPQ et l'École de relations industrielles, dont le soutien financier a été d'une aide considérable.

Enfin, je remercie les membres du jury, madame Mélanie Laroche et monsieur Jean-Michel Cousineau qui ont lu mon mémoire attentivement et qui m'ont offert leurs judicieux conseils.

INTRODUCTION

En 2019 et au début de l'année 2020, le marché du travail du Québec était touché par une importante pénurie de main-d'œuvre (Vailles, 2019). Les données sont claires : au Québec, en février 2020, le taux de chômage était de 4,5%, ce qui correspond au plus bas taux jamais enregistré depuis 1976. De plus, le nombre de postes vacants était en forte hausse : 118 250 postes étaient vacants sur le marché du travail québécois en juin 2019, ce qui correspond au double du nombre observé trois ans auparavant (Demers, 2020). Tout indiquait que la pénurie de main-d'œuvre n'était pas près de se résorber. En effet, considérant la croissance économique continue depuis 2010 et le départ massif à la retraite des baby-boomers, on prévoyait qu'au cours de la prochaine décennie, 1,2 million de travailleurs devraient être remplacés, ce qui représente près du tiers de la force de travail actuelle (Institut du Québec, 2019).

Avant la pandémie de la Covid-19, les effets de la pénurie de main-d'œuvre sur les relations de travail en milieu syndiqué se sont faits ressentir au Québec. Afin d'éviter la pénurie de main-d'œuvre, les employeurs étaient plus enclins à accepter les demandes des travailleurs et de leurs représentants. Par exemple, selon leurs représentants, le contexte de pénurie de main-d'œuvre aurait joué en faveur du Syndicat des salariés de Barry Callebaut Canada (CSN) qui a accepté, le 24 septembre 2019, une entente de principe avec l'employeur seulement 36 heures après le déclenchement d'une grève illimitée. Les employés de l'usine de Saint-Hyacinthe avaient obtenu des gains significatifs : création de 26 postes réguliers, 20,5% d'augmentation de salaire sur six ans, 60% de l'assurance collective payée par l'employeur au lieu de 50%, disparités salariales éliminées et prime de 2\$/heure pour ceux qui donnent des formations (FC-CSN, 2019). «Nous constatons dans les derniers mois que les employeurs accordent des avancées aux travailleurs dans une situation de pénurie de main-d'œuvre», avait souligné Nancy Mathieu, secrétaire générale de la Fédération du commerce de la CSN (FC-CSN, 2019).

Cependant, une situation imprévisible est venue complètement transformer le marché économique non seulement au Québec, mais presque partout dans le monde : la

pandémie de la Covid-19. Le 31 décembre 2019, dans la ville de Wuhan en Chine, un nouveau virus de la famille des *Coronaviridae* causant une pneumonie atypique est détecté : le SARS-CoV-2. La maladie associée à ce virus est la Covid-19, aussi appelé le Coronavirus. La Covid-19 s'étant ensuite répandu à travers le monde, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) déclare, le 11 mars 2020, que la Covid-19 est devenue une pandémie mondiale. Au Québec, le 13 mars 2020, le gouvernement du Québec déclare l'état d'urgence sanitaire sur tout le territoire québécois, ce qui lui octroie les pouvoirs nécessaires pour mettre en place des mesures exceptionnelles visant à protéger la santé de la population. Ainsi, le 25 mars, la fermeture de toutes les entreprises jugées non prioritaires est ordonnée (MSSS, 2020). Les mesures de confinement et de distanciation sociale mises en place par le gouvernement depuis le mois de mars 2020 bouleversent l'économie et le marché du travail. D'un plancher record de 4,5% en février 2020, le taux de chômage au Québec est passé de 8,1% en mars à 17 % en avril 2020 (Desrosiers, 2020). En effet, les restrictions imposées par le gouvernement en mars 2020 pour freiner la propagation du virus de la Covid-19 a amené de nombreuses entreprises québécoises à procéder à des mises à pied massives. Ainsi, depuis le début de la pandémie, des milliers de travailleurs œuvrant dans des secteurs fortement touchés par la pandémie, notamment les secteurs jugés non prioritaires, ont perdu leur emploi (Fillion, 2020).

Les relations de travail en milieu syndiqué au Québec ont énormément changé depuis la fin du 19^e siècle, époque où les premiers systèmes de négociation collective ont été développés. Au fil des ans, les relations entre employeurs et syndicats ont su s'adapter aux nombreux bouleversements de leur environnement : transformations du travail, changements des attitudes et des valeurs des travailleurs, mondialisation, crises économiques, évolutions technologiques, changements démographiques, etc. Tous ces événements ont mis en évidence que ces transformations qui touchent le marché du travail affectent aussi, conséquemment, les dynamiques des relations de travail et la vie syndicale (Jalette et al., 2018). Tout porte donc à croire que les récentes variations au niveau de la disponibilité de la main-d'œuvre ont eu des impacts sur les relations de travail en milieu syndiqué et sur la vie syndicale.

La recherche proposée vise justement à observer de façon concrète comment l'état du marché du travail, plus spécifiquement la disponibilité de la main-d'œuvre, affecte les relations de travail et la vie syndicale, avant et depuis la pandémie de la Covid-19, dans le secteur privé au Québec. Plus précisément, cette recherche vise à répondre à la question suivante : «quels sont les effets de la disponibilité de la main-d'œuvre sur les relations de travail en milieu syndiqué et la vie syndicale?». Notre mémoire est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre présente la revue de la littérature et la problématique de recherche. Le deuxième chapitre expose le modèle conceptuel sur lequel est notre recherche ainsi que le modèle opératoire utilisé et les hypothèses mises à l'épreuve des faits. Le troisième chapitre présente la méthodologie utilisée dans la recherche réalisée. Le quatrième chapitre présente les résultats obtenus suite à notre collecte données. Le cinquième chapitre présente les réponses à nos hypothèses ainsi que les principaux constats de la recherche.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette section permet de définir les principaux concepts abordés dans ce projet, soit la disponibilité de la main-d'œuvre (pénurie et surplus), les relations de travail en milieu syndiqué et la vie syndicale. Par la suite, nous dressons un portrait de la disponibilité de la main-d'œuvre du Québec avant et depuis la crise de la Covid-19 et nous présentons les principales causes de la pénurie de main-d'œuvre. Nous voyons ensuite quels moyens envisagés par les employeurs et le gouvernement pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre et la façon dont leur mise en place influence, d'une part, les conditions négociées dans la convention collective et, d'autre part, la vie syndicale. Dans un même ordre d'idée, nous voyons aussi les moyens envisagés par les parties pour gérer les surplus de main-d'œuvre. Puis, nous présentons les effets du contexte économique, notamment les effets de la disponibilité de la main-d'œuvre, sur les conditions de travail, la solidarité syndicale et la puissance en négociation collective. Enfin, à la lumière de ce qui aura été relevé, les constats de la littérature sont établis et la problématique de recherche est précisée.

1.1 Définitions des principaux concepts

Avant d'amorcer notre revue de la littérature, il est pertinent de définir clairement ce que sont les concepts de «disponibilité de la main-d'œuvre», de «relations de travail en milieu syndiqué» et de «vie syndicale», puisqu'ils sont au centre de notre recherche.

Puisque nous étudions les effets de la disponibilité de la main-d'œuvre avant et depuis la pandémie de la Covid-19, nous présentons également les principales restrictions imposées par le gouvernement à partir de mars 2020 dans le but de freiner la propagation du virus ainsi que leurs impacts sur le marché de l'emploi au Québec.

1.1.1 Disponibilité de la main-d'œuvre

La disponibilité de la main-d'œuvre se définit comme l'offre de travail provenant des travailleurs qui sont disponibles sur le marché du travail. La disponibilité de la main-d'œuvre est donc la contrepartie du concept du besoin de main-d'œuvre, soit la demande de travail par les entreprises (St-Onge et al., 2017).

D'un point de vue économique, les déséquilibres du marché du travail apparaissent lorsque, aux conditions du marché du moment, il y a des divergences entre la quantité de travail offerte par la main-d'œuvre (disponibilité ou offre) et la quantité de travail demandée par les employeurs (besoins ou demande). L'écart entre les besoins et la disponibilité de la main-d'œuvre peut indiquer deux situations de déséquilibre : une pénurie de main-d'œuvre ou un surplus de main-d'œuvre (Roy et al., 1996). Ainsi, lorsque la demande de travail des entreprises est supérieure à l'offre de travail des individus, on dit qu'il y a une pénurie de main-d'œuvre, alors que lorsque l'offre de travail est plus élevée que la demande de travail, on dit qu'il y a un surplus de main-d'œuvre (Cousineau et Tircher, 2020).

Outre leur dimension quantitative, les pénuries et surplus de main-d'œuvre peuvent comporter une dimension qualitative. Alors que la dimension quantitative fait référence à l'augmentation, à la stabilité ou à la diminution de l'offre ou de la demande de travail, la dimension qualitative fait plutôt référence aux compétences recherchées par les entreprises et au savoir, savoir-faire et savoir-être des travailleurs disponibles (St-Onge et al., 2017). Lorsqu'on parle de pénurie et de surplus de main-d'œuvre, il peut ainsi s'agir d'une pénurie de main-d'œuvre quantitative, d'une pénurie de main-d'œuvre qualitative, d'un surplus de main-d'œuvre quantitatif ou d'un surplus de main-d'œuvre qualitatif (Grenier, 2011).

1.1.1.1 Pénurie de main d'œuvre quantitative

Tous les auteurs s'entendent pour dire que la pénurie de main-d'œuvre quantitative apparaît lorsque la demande de travail des entreprises est supérieure à l'offre de travail des individus (St-Onge et al., 2013; Cousineau et Tircher, 2020; Roy et al., 1996). Cependant, le phénomène de pénurie de main-d'œuvre est un concept imprécis et beaucoup plus complexe que le laisse supposer cette définition. Tout d'abord, des auteurs font la distinction entre l'existence d'une véritable pénurie de main-d'œuvre et l'impression d'une pénurie de main-d'œuvre basée sur la perception des employeurs (Grenier, 2011; Shah et Burke, 2003). Par ailleurs, la littérature fait une nette distinction entre pénurie de main-d'œuvre et difficultés de recrutement. Des postes demeurant vacants longtemps sans être comblés ou un taux de roulement élevé dans certaines

entreprises ne sont pas nécessairement révélateurs de la présence d'une pénurie de main-d'œuvre. Ceux-ci peuvent être causés, à titre d'exemple, par des salaires et/ou conditions de travail peu compétitifs, une mauvaise image de l'entreprise, des horaires de travail non satisfaisants, une localisation peu avantageuse ou un processus de sélection peu efficace (Shah et Burke, 2003). Dans leur étude, Shah et Burke (2003) définissent les difficultés de recrutement comme étant «la situation dans laquelle les employeurs ne réussissent pas à combler les postes vacants, en dépit du nombre adéquat de travailleurs» (p.v). Quant à la pénurie de main-d'œuvre, ils la définissent comme «la situation dans laquelle la demande de travail est plus grande que l'offre de travailleurs qualifiés, disponibles et prêts à travailler dans les conditions actuelles du marché du travail» (2003, p.v).

L'offre et la demande de travail fluctuent continuellement. Alors, dans un marché de travail concurrentiel, les déséquilibres entre l'offre et la demande de travail sont des phénomènes récurrents. Cependant, lorsqu'il n'y a aucun effet externe, ces déséquilibres s'éliminent normalement d'eux-mêmes avec le temps. En effet, la théorie économique de l'offre et la demande prédit que lorsque la demande de travail devient plus grande que l'offre, les employeurs auront tendance à augmenter les salaires et à offrir de meilleures conditions de travail afin d'attirer un plus grand nombre de travailleurs, ce qui aura pour effet de générer un nouvel équilibre sur le marché du travail. Il s'agit en fait d'un principe simple de l'économie de marché : si une ressource se fait plus rare, son prix tend à augmenter (Roy et al., 1996). Suivant ce principe économique, si, à court terme, certaines entreprises refusent d'embaucher les travailleurs au nouveau salaire du marché, celles-ci pourraient se retrouver en situation de manque de main-d'œuvre. Bien que certains employeurs se plaindront d'une pénurie de main-d'œuvre, il n'y a pas de pénurie de main-d'œuvre au sens où l'entendent les économistes, car il y a toujours des travailleurs qualifiés disponibles. Ce déséquilibre s'éliminera normalement de lui-même à plus ou moins long terme, lorsque les employeurs paieront le nouveau salaire du marché (Roy et al., 1996). Cependant, si le problème perdure dans le temps même après que les employeurs se soient pliés au nouveau salaire du marché et que l'on croit que le marché

ne pourra se rééquilibrer par lui-même, les économistes parlent alors d'une véritable pénurie de main-d'œuvre (Montmarquette et Thomas, 2005).

Ainsi, la définition de pénurie de main-d'œuvre qui nous semble la plus juste et que nous utilisons pour ce travail est la suivante :

«une pénurie de main-d'œuvre est une situation de déséquilibre du marché du travail caractérisée par l'insuffisance de l'offre de main-d'œuvre, qui se reflète par la présence de postes vacants qui perdurent et qui imposent à l'entreprise des pertes de production, en dépit du fait que la rémunération offerte et les autres conditions de travail correspondent à celles du marché» (Vargas Benavente, 2011, p.1).

La pénurie de main-d'œuvre existe donc lorsque les employeurs éprouvent beaucoup de difficulté ou sont vraiment incapables de combler des postes vacants, malgré des conditions de travail concurrentielles et un emplacement raisonnable, et ce, parce que le nombre de postes à combler dans une profession est supérieur au nombre de travailleurs disponibles et qualifiés dans cette même profession (Richardson, 2007; Grenier, 2011).

Cela dit, un marché de travail en situation de pénurie de main-d'œuvre quantitative pourra de façon générale être caractérisé par les trois indicateurs économiques suivants : un taux de chômage très bas ou en baisse, un taux de croissance élevé de la rémunération dans une profession donnée et des postes vacants qui perdurent (Grenier, 2011). En plus de ces trois indicateurs économiques, d'autres signes peuvent témoigner d'une pénurie de main-d'œuvre quantitative : temps supplémentaire plus fréquent pour les travailleurs, une plus grande proportion de travailleurs temporaires, une amélioration des conditions de travail, un moins grand taux de licenciement, un plus grand taux de départ volontaire, l'embauche de travailleurs possédant des qualifications inférieures aux exigences habituellement demandées et l'embauche d'un plus grand nombre de travailleurs «non-traditionnels» comme des travailleurs plus âgés ou des nouveaux immigrants (Richardson, 2007).

1.1.1.2 Pénurie de main-d'œuvre qualitative

Dans la littérature, lorsqu'il est question de la dimension qualitative des pénuries de main-d'œuvre, on réfère à des termes comme «skills gap» , «quality gap» (Shah et Blurke,

2003; Richardson, 2007), ou, en français, «pénurie de compétences» (Bernier et al., 2017). Le concept de pénurie de main-d'œuvre qualitative est associé à la disponibilité des travailleurs qualifiés et compétents sur le marché du travail pour combler les besoins de la demande de travail. Il y a une situation de pénurie de compétence lorsque les compétences et les qualifications disponibles sur le marché du travail sont en nombre insuffisant pour combler les besoins ou les exigences en matière de qualifications recherchés par les employeurs sur le marché du travail (Bernier et al., 2017). La pénurie de main-d'œuvre qualitative apparaît donc lorsque les employeurs sont incapables de combler des postes vacants ou sont contraints à embaucher des employés qu'ils considèrent sous-qualifiés malgré qu'ils offrent des conditions de travail concurrentielles, et ce, parce que les travailleurs disponibles sur le marché du travail n'ont pas les qualifications requises, l'expérience, ou les compétences répondant à celles qu'ils recherchent (Desjardins, 2014; Richardson, 2007).

1.1.1.3 Surplus de main-d'œuvre quantitatif

Il y a surplus de main-d'œuvre quantitatif lorsque la demande de travail par les employeurs est moins élevée que l'offre de travail par les individus (St-Onge, 2017; Cousineau et Tircher, 2020). Autrement dit, dans une profession donnée, il y a un plus grand nombre de travailleurs disponibles et qualifiés que d'emplois vacants.

Toujours selon le principe économique de l'offre et la demande de travail, lorsque l'offre de travail est plus élevée que la demande, des pressions à la baisse s'exercent sur les salaires afin de générer un nouveau salaire d'équilibre où la demande est égale à l'offre (Cousineau et Tircher, 2020; Roy et al., 1996). Ainsi, à l'inverse de la pénurie de main-d'œuvre, un marché de l'emploi en situation de surplus de main-d'œuvre se caractérise par un taux de croissance de la rémunération en baisse ou inférieur à l'augmentation du coût de la vie (Cousineau et Tircher, 2020), des postes vacants comblés rapidement et un taux de chômage élevé ou en hausse (Grenier, 2011).

1.1.1.4 Surplus de main-d'œuvre qualitatif

Le surplus de main-d'œuvre qualitatif correspond à la situation où les compétences des travailleurs disponibles sont trop élevées par rapport aux exigences des emplois offerts

sur le marché de l'emploi (St-Onge et al., 2017). Dans la littérature, lorsqu'il est question de surplus de main-d'œuvre qualitatif, on réfère surtout aux concepts de «surplus de compétences» ou de «surqualification». On définit la surqualification comme étant :

«le fait d'occuper un emploi requérant des qualifications inférieures à celles que possède un travailleur» (Kilolo Malambwe, 2014, page 21).

Un facteur qui peut expliquer le surplus de main-d'œuvre qualitatif est la hausse de la certification de la population active. En effet, le niveau de diplomation de l'offre de travail augmente, alors que celui de la demande de travail n'augmente pas nécessairement. Il en résulte que des générations de plus en plus diplômées font leur place sur le marché du travail, tandis que des générations moins diplômées partent à la retraite, ce qui génère un surplus de compétences (Vultur, 2014).

1.1.2 Relations de travail en milieu syndiqué

Dans le dictionnaire canadien des relations du travail (Dion, 1986), on réfère aux relations du travail comme étant :

«L'ensemble des rapports économiques et sociaux, individuels et collectifs, formels et informels, structurés et non-structurés, qui naissent et s'établissent à l'occasion du travail (en vue de la production de biens et de services) dans un établissement, une entreprise, une branche et toute l'économie entre les travailleurs et les employeurs, les organisations qui les représentent et l'État lui-même, le tout en fonction des situations, des besoins et des objectifs recherchés par chacun, individuellement ou collectivement, ainsi que des droits reconnus à chacun par la coutume ou la législation. (...) Les relations du travail incluent la gestion des ressources humaines, les rapports individuels et collectifs, les politiques publiques en matière de travail, les processus et les organismes mis en place pour régler le travail et les conditions du travail» (p.405).

En milieu syndiqué, les organisations qui représentent les travailleurs sont les syndicats. Dans le cas des relations de travail en milieu syndiqué, il s'agit donc des rapports économiques, sociaux et collectifs entre les employeurs ou les organisations qui les représentent et les syndicats. Pour les fins de la recherche, notre intérêt porte plus particulièrement sur les relations de travail locales, soit les relations de travail au niveau de l'établissement ou de l'entreprise.

1.1.3 Vie syndicale

Le degré d'engagement syndical et la participation à la vie syndicale sont au cœur de la vie syndicale (Gallagher et Clark, 1989). Dans leur étude, Bergeron et Paquet (1995) définissent la participation à la vie syndicale comme étant :

«l'action pour un salarié de prendre part à des activités organisées ou offertes par un syndicat ou de s'acquitter de responsabilités syndicales» (p.3).

Cette définition comprend la participation à toutes les activités organisées ou offertes par le syndicat et la participation à toutes les activités reliées à l'administration du syndicat. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs fait le lien entre la participation à la vie syndicale et l'engagement syndical (Fullagar et Barling, 1989; Barling et al., 1992; Bayazit et al., 2004). De fait, il a été montré que plus les employés se sentent engagés envers leur syndicat, plus ils participeront à la vie syndicale. Gordon, Philpot, Burt, Thompson et Spiller (1980) définissent l'engagement syndical comme étant :

«La mesure dans laquelle un individu désire conserver son adhésion, faire des efforts et s'identifier à l'objectif de son syndicat» (Bamberger et al., 1999, p.305). [notre traduction]

1.1.4 Restrictions en lien avec la pandémie de la Covid-19 et ses effets sur le marché de l'emploi au Québec

Au début de l'année 2020, le virus de la Covid-19, d'abord identifié en Chine, a pris l'ampleur d'une pandémie mondiale. Au Québec, le 13 mars 2020, le gouvernement du Québec déclare l'état d'urgence sanitaire sur tout le territoire québécois, ce qui lui octroie les pouvoirs nécessaires pour mettre en place des mesures exceptionnelles visant à protéger la santé de la population.

Le 18 mars 2020, le gouvernement canadien a fermé ses frontières, sauf pour les citoyens canadiens, les résidents permanents au Canada et les citoyens des États-Unis. Puis, le 21 mars, la frontière canado-américaine est fermée pour tout voyage non-essentiel. En avril 2020, le nombre d'arrivées au Canada a diminué de 96,6 % pour les voyageurs en provenance de pays d'outre-mer et de 96,8% pour les voyageurs en provenance des États-Unis (Statistique Canada, 2020E). La fermeture des frontières a

eu un impact considérable sur plusieurs services qui dépendent du tourisme, comme l'hébergement ou les activités culturelles.

De plus, le 25 mars 2020, la fermeture de toutes les entreprises jugées non prioritaires est ordonnée au Québec (MSSS, 2020). La fermeture des commerces et des entreprises dispensant des services jugés non prioritaires a bouleversé le marché du travail québécois. Certaines de ces organisations ont pu poursuivre leurs opérations grâce au télétravail et au commerce en ligne (Statistique Canada, 2020A). Cependant, seuls les commerces et entreprises jugés prioritaires ou dits «essentiels»¹ pouvaient poursuivre leurs activités normalement (Ruel-Manseau, 2020). Une liste des activités prioritaires maintenues après le 25 mars 2020 a d'ailleurs été publiée par le gouvernement en annexe du décret 223-2020 du 24 mars 2020 (voir tableau 1).

Tableau 1 : Liste des services jugés prioritaires à maintenir selon le décret 223-2020

Service	Activités
Services de soins de santé et de services sociaux prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> a. Établissements du réseau de la santé et des services sociaux b. Services pré-hospitaliers d'urgence c. Cabinets privés de professionnels, incluant les cabinets de dentistes et d'optométristes (mais dans ces cas uniquement pour les services d'urgence) d. Pharmacies e. Ressources intermédiaires et ressources de type familial f. Résidences privées pour aînés g. Personnes, entreprises et organismes offrant des services aux aînés, aux personnes handicapées et aux personnes vulnérables, notamment dans le cadre de la modalité d'allocation directe – chèque emploi-service h. Ressources spécialisées pour des clientèles vulnérables i. Héma-Québec j. Transplant-Québec k. Croix-Rouge l. Institut national de santé publique du Québec m. Régie de l'assurance maladie du Québec n. Commission des normes, de l'équité, de santé et de la sécurité du travail o. Grossistes et fabricants de médicaments reconnus par la ministre de la Santé et des Services sociaux p. Laboratoires et centres de recherche médicaux et pharmaceutiques q. Entreprises qui fabriquent des vaccins ou des sous-produits pour faire des vaccins r. Fournisseurs, distributeurs et co-contractants du réseau de la santé et des services sociaux

¹ Dans le cadre de cette recherche, les entreprises jugées prioritaires ou essentielles ne correspondent pas exactement à la notion de services essentiels établies selon les critères définis à l'article 111.10 du *Code du travail* (RLRQ, c. C-27), soient les services dont l'interruption «peut avoir pour effet de mettre en danger la santé ou la sécurité publique» (CDT, art. 111.10, ch.V.1). C'est le gouvernement du Québec qui a fait la distinction entre les entreprises dispensant des services prioritaires ou non en fonction de ses propres critères qui ne recoupent qu'en partie ceux du *Code du travail*.

	<ul style="list-style-type: none"> s. Agences de main-d'œuvre indépendante du domaine de la santé et des services sociaux t. Cliniques de perfusion privées u. Groupes d'approvisionnement en commun
Services de sécurité publique	<ul style="list-style-type: none"> a. Services de police b. Services d'incendie c. Services correctionnels d. Constables spéciaux e. Contrôleurs routiers f. Agents de protection de la faune g. Agences de sécurité h. Ministère de la Sécurité publique (sécurité civile et coroners) i. Pompiers forestiers et tout type de professionnels venant en support aux opérations de sécurité civile j. Services de communication k. Entreprises associées aux urgences environnementales
Services gouvernementaux et autres activités prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> a. Ministères et organismes du gouvernement du Québec b. Éducatrices et éducateurs ainsi que le personnel de soutien des services de garde d'urgence c. Enseignement supérieur en ligne d. Fournisseurs de biens et services pour les citoyens démunis e. Inspection et salubrité des aliments f. Collecte des déchets et gestion des matières résiduelles g. Services aériens gouvernementaux h. Centres de prévention du suicide i. Services d'aide aux victimes de violence conjugale j. Ressources jugées essentielles par les organismes municipaux k. Banques alimentaires l. Vétérinaires m. Refuges d'animaux n. Tribunaux judiciaires et administratifs, pour les affaires qu'ils ont jugées urgentes o. Services juridiques p. Ordres professionnels - volet protection du public q. Activités syndicales prioritaires
Maintenance et opérations des infrastructures stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> a. Production, approvisionnement, transport et distribution d'énergie b. Maintien en bon état de fonctionnement des infrastructures publiques essentielles c. Construction, entretien et maintien des activités essentielles liées notamment à des infrastructures publiques et privées pouvant comporter un risque pour la santé et la sécurité publiques d. Services sanitaires et chaîne d'approvisionnement e. Ressources informatiques f. Centres de données
Activités manufacturières prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> a. Production de biens alimentaires b. Production des intrants nécessaires aux secteurs prioritaires c. Secteur pâtes et papier d. Fabrication des instruments médicaux e. Fabrication de produits chimiques f. Fabrication de produits sanitaires g. Fabrication de composantes de microélectronique h. Complexes industriels (notamment le secteur de l'aluminium) et miniers doivent réduire au minimum leurs activités i. Fabrication et entretien pour le secteur de la défense

Commerces prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> a. Épicerie et autres commerces d'alimentation b. Pharmacies c. Dépanneurs d. Surfaces hors centre commercial (offrant des services d'épicerie, pharmacie ou de quincaillerie) e. Produits pour exploitations agricoles f. Société des alcools du Québec et Société québécoise du cannabis g. Meubles et électroménagers (uniquement en ligne ou téléphonique) h. Entreprises de services funéraires et cimetières i. Restaurants (commande à l'auto, commande pour emporter et livraison seulement) j. Hôtels k. Nettoyeurs, lavomats et buanderies l. Commerces d'articles médicaux et orthopédiques m. Commerces d'aliments et de fournitures pour les animaux n. Déménageurs o. Équipements de travail (sécurité et protection)
Médias et télécommunication	<ul style="list-style-type: none"> a. Télécommunications (réseau et équipements) b. Câblodistributeurs c. Imprimeurs (uniquement pour l'impression des journaux) d. Médias nationaux e. Médias locaux f. Agences de communications (publicité, production, rétro information)
Services bancaires et financiers	<ul style="list-style-type: none"> a. Services financiers b. Services d'assurances (service téléphonique) c. Services de paie d. Services de comptabilité e. Services liés aux marchés financiers et boursiers f. Agences de placement
Secteur de la construction	<ul style="list-style-type: none"> a. Firmes de construction pour réparations d'urgence ou pour fins de sécurité b. Électriciens et plombiers et autres corps de métiers pour des services d'urgence c. Équipements de location
Service de maintenance et d'entretien des édifices et autres bâtiments	<ul style="list-style-type: none"> a. Firmes de nettoyage, d'entretien ménager et de gestion parasitaire b. Firmes liées à la maintenance des édifices (ascenseurs, ventilation, alarme, etc.) c. Firmes de maintenance et de réparation d'électroménagers
Services prioritaires de transport et logistique	<ul style="list-style-type: none"> a. Transports collectifs et transport des personnes b. Ports et aéroports c. Services d'entretien de locomotives, d'aéronefs et maritime et opérations aéronautiques essentielles (transport aérien) d. Approvisionnement et distribution des biens alimentaires, épicerie et dépanneurs e. Transport, entreposage et distribution de marchandises f. Déneigement et maintien des liens routiers fonctionnels g. Stations-service et réparations mécaniques de véhicules automobiles, firmes de dépanneuses, camions et équipements spécialisés pour les industries considérées essentielles et assistance routière h. Transport rémunéré des personnes, transport adapté i. Services postaux, messageries, livraison de colis

Source : Décret no 223-2020, 2020

La pandémie de la Covid-19 a donc eu des effets variables sur la disponibilité de la main-d'œuvre en fonction du secteur d'activité, selon qu'il soit affecté par les restrictions sanitaires imposées par le gouvernement (fermeture des frontières et des services jugés non prioritaires) ou non.

Au final, plus de la moitié des entreprises canadiennes qui ont déclaré des pertes de revenus de 20% ou plus en mars 2020. C'est le secteur de l'hébergement et des services de restauration qui a été les plus nombreux à enregistrer une baisse de plus de 20% de leurs revenus (72,6%) suivi du secteur des arts, spectacles et loisirs (66,7%) et du commerce de détail (60,3%). Par ailleurs, ces restrictions ont entraîné la mise à pied de milliers de travailleurs. L'Enquête sur la population active menée par Statistique Canada en mars 2020 révèle que 40,5% des entreprises ont mis à pied du personnel. Parmi les entreprises qui ont mis à pied du personnel, 45,2% d'entre elles ont mis à pied 80% ou plus de leur personnel. Encore une fois, c'est dans le secteur de l'hébergement et des services de restauration qu'on retrouve la plus grande proportion d'entreprises qui ont mis à pied au moins 80% de leur personnel (69%) suivi du secteur des soins de santé et assistance sociale (64,2%) et des arts, spectacles et loisirs (61,7%). En ce qui concerne les mesures alternatives aux mises à pied, 38,1% des entreprises canadiennes ont réduit les heures de travail ou les quarts de travail de leur personnel (Statistique Canada, 2020D).

Aussi à partir du mois de mars 2020, le gouvernement du Canada a annoncé plusieurs mesures visant à apporter une aide financière aux entreprises et aux travailleurs touchés par la pandémie. En ce qui concerne les entreprises, le gouvernement canadien a mis sur pied différents programmes visant à réduire le coût des loyers des entreprises touchées par la pandémie de la Covid-19 (*AUCLC*), à octroyer des subventions salariales aux entreprises affectées par la pandémie afin de les aider à maintenir en emploi leurs employés (*SSUC*), à donner de l'aide financière pour couvrir les coûts fixes des entreprises touchées (*FARR*) en plus de leur accorder des prêts sans intérêt. Pour aider les travailleurs, le gouvernement canadien a mis en place la *Prestation canadienne d'urgence (PCU)* offerte du 15 mars au 3 octobre 2020 accessible à tous les Canadiens, employés ou travailleur autonome, qui ont dû cesser de travailler à cause de la pandémie de la Covid-19. Il s'agit d'une prestation de 2000\$ par mois. La *PCUE* dédiée aux étudiants qui n'arrivaient pas à se trouver un emploi à cause de la pandémie est venue compléter ces mesures. À partir du mois d'octobre 2020, la *Prestation canadienne de la relance économique (PCRE)*, qui a été mise en place afin de remplacer la PCU, octroie 500\$ par semaine pour les travailleurs qui ont cessé de travailler à cause de la pandémie

de la Covid-19 et qui ne sont pas admissibles à l'assurance-emploi (Gouvernement du Canada, 2020). La *PCU* aura été la mesure ayant été la plus « populaire » : en date du 4 octobre 2020, 8,9 millions de Canadiens avaient fait une demande pour recevoir la *PCU* et 81,64 milliards de dollars leur avaient été versés par le gouvernement canadien (Gouvernement du Canada, 2020). Toutefois, selon plusieurs employeurs, ces mesures ont eu pour effet d'aggraver la pénurie de main-d'œuvre dans les services jugés prioritaires (Baril, 2020A).

Dans les services non affectés par les restrictions liées au virus de la Covid-19, notamment dans les services jugés prioritaires (voir tableau 1), la pandémie de la Covid-19 aura plutôt contribué à aggraver la pénurie de main-d'œuvre. Par exemple, en 2019, c'était déjà le secteur des services de soins de santé et assistance sociale qui affichait le plus grand nombre de postes vacants (voir tableau 1). Cette problématique a été accentuée par la pandémie: en date du 28 avril 2020, 10 428 travailleurs employés du réseau de la santé étaient absents de leur poste de travail. Parmi les travailleurs absents, 3896 étaient infectés par le virus alors que les 6532 autres étaient absents pour d'autres raisons, dont la peur de contracter le virus de la Covid-19 (Radio-Canada, 2020A). De plus, à cause de la surcharge de travail et les pouvoirs supplémentaires accordés aux gestionnaires à cause de la pandémie de la Covid-19, c'est par centaines que les employés du réseau de la santé ont quitté leur fonction depuis le début de la pandémie. Au cours de l'été 2020, à Montréal seulement, 800 infirmiers et professionnels en soins ont quitté le réseau de la santé (Ouadia, 2020).

En plus du réseau de la santé, d'autres secteurs offrant des services essentiels ont continué à être touchés par la pénurie de main-d'œuvre après la crise de la Covid-19. Par exemple, beaucoup de postes dans les épiceries ou chez des fabricants de biens alimentaires sont demeurés vacants, malgré le grand nombre de travailleurs mis à pied dans les services non prioritaires (Baril, 2020A). Cette situation peut possiblement être expliquée à cause de la mise en place du programme gouvernemental de la *PCU* et de la *PCUE*. Nombreux sont les employeurs qui pensent que les Canadiens qui ont perdu leur emploi et les étudiants préfèrent bénéficier de la prestation qui permet de maintenir un niveau de vie plutôt que de travailler à temps plein (Baril, 2020A). La réalité est que

les travailleurs dits essentiels rémunérés au salaire minimum gagnent moins en travaillant que lorsqu'ils reçoivent la prestation gouvernementale (Lévesque, 2020A).

Bien que la PCU puisse possiblement expliquer le fait que certains postes demeurent vacants malgré un surplus de main-d'œuvre sur le marché, il ne s'agit pas nécessairement de la seule explication. Certains chômeurs n'ont peut-être pas les qualifications, l'expérience ou les compétences requises pour occuper les emplois disponibles. Les vacances de postes prolongées peuvent donc aussi possiblement être causées par une pénurie de main-d'œuvre qualitative ou pénurie de compétences, concept que nous avons vu à la section 1.1.1.2.

Nous voyons, dans la prochaine section, un portrait plus détaillé de la disponibilité de la main-d'œuvre au Québec avant et depuis la pandémie de la Covid-19.

1.2 Portrait de la disponibilité de la main-d'œuvre au Québec : avant et depuis la pandémie de la Covid-19

Nous l'avons déjà dit : la pénurie de main-d'œuvre était un grand défi pour les employeurs québécois au cours des dernières années (Gril, 2020), mais les mesures de fermeture, confinement et distanciation sociale mises en place par le gouvernement en mars 2020 pour freiner la propagation du virus sont venues changer la donne dans certains secteurs d'activité (ISQ, 2021).

Nous reprenons les indicateurs économiques caractéristiques des pénuries et des surplus de main-d'œuvre de Grenier (2011), soit le taux de chômage, le nombre de postes vacants et le taux de croissance de la rémunération afin de dresser le portrait de la disponibilité de la main-d'œuvre du Québec depuis les dernières années.

1.2.1 Taux de chômage

Le taux de chômage se définit de la façon suivante :

«la proportion de la population active à la recherche d'un emploi (les chômeurs) par rapport à l'ensemble de la population active (les travailleurs et les chômeurs)»
(Scarfone et Homsy, 2019, p.20).

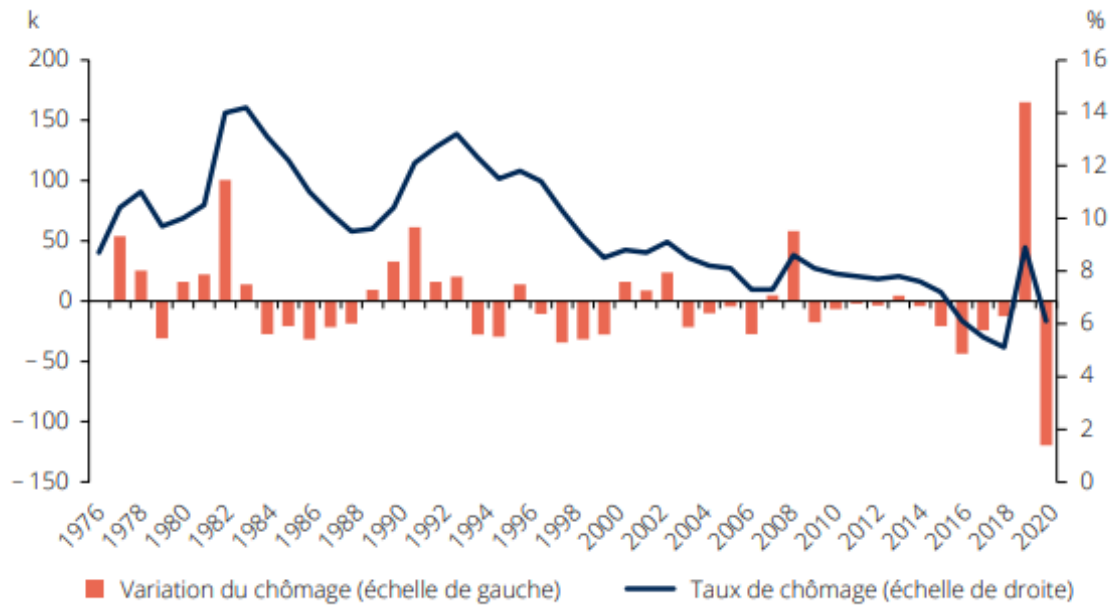
Autrement dit, le taux de chômage représente la proportion de la population qui aspire à travailler, mais qui n'est pas capable de se trouver un emploi. Ainsi, un taux de chômage

faible indique que peu d'individus sont à la recherche d'emploi, ce qui explique pourquoi un taux très bas ou en baisse est souvent un signe de la présence d'une pénurie de main-d'œuvre quantitative.

Au Québec, en février 2020, le taux de chômage était de 4,5%, ce qui correspond au plus bas taux jamais enregistré depuis 1976, année où Statistique Canada a commencé à réaliser ses enquêtes sur la population active (Statistique Canada, 2020B). Comme le montre le graphique 1, le taux de chômage s'est à plusieurs reprises maintenu au-dessus de la barre des 10% au cours des années 70, 80 et 90. Depuis le milieu des années 90, le taux de chômage tend à diminuer et ce déclin est marqué depuis la fin de la crise économique en 2010. En effet, entre 2010 et 2020, le taux de chômage a diminué de 3,5 points de pourcentage et le nombre de chômeurs a diminué de 130 400 individus (Demers, 2020).

Avec le déclenchement de l'urgence sanitaire et la mise en place des restrictions, le taux de chômage est passé de 4,5% en février 2020 à 17,6% en avril 2020, un sommet historique (ISQ, 2021A). Puis, avec le déconfinement et la levée graduelle des restrictions sanitaires à partir de l'été 2020, de nombreux travailleurs ont pu retourner au travail. Le graphique 1 montre que le taux de chômage était de 8,9% pour l'année 2020 et qu'il a ensuite diminué de 2,8 points en 2021 pour s'établir à 6,1%. Le taux de chômage de l'année 2021 demeure toutefois supérieur à celui de l'année 2019 qui était de 5,1% (ISQ, 2021B).

Graphique 1 : Taux de chômage et variation annuelle du chômage, Québec, 1976 à 2021



Source : Institut de la statistique du Québec, 2021B

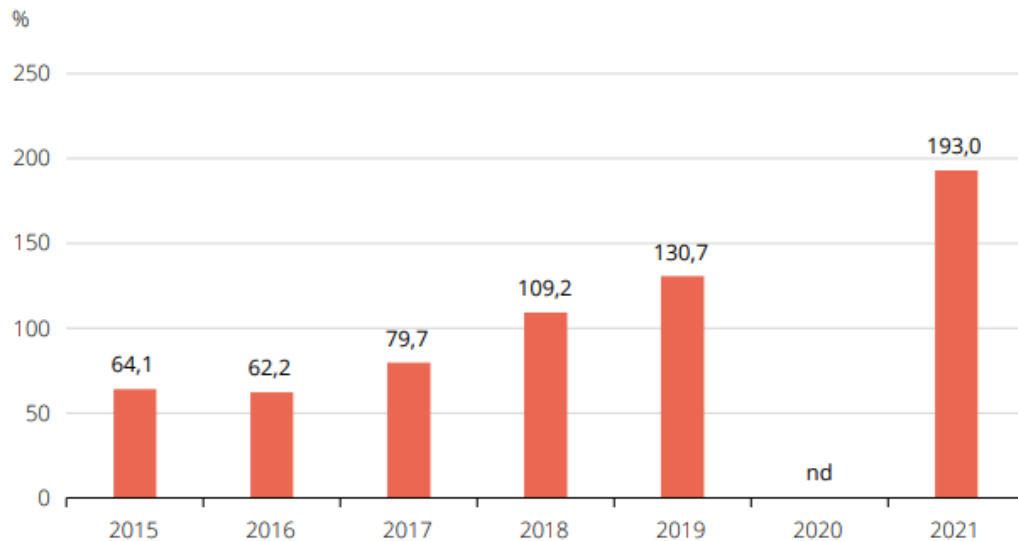
1.2.2 Postes vacants

Le nombre de postes vacants correspond au nombre total d'emplois disponibles sur le marché du travail que les employeurs cherchent actuellement à combler. Quant au taux de postes vacants, il correspond à la proportion de postes vacants par rapport à l'ensemble des postes sur le marché du travail. Le taux de postes vacants est donc exprimé en pourcentage de la demande de travail (Demers, 2020). Un nombre élevé de postes vacants est bien entendu un signe de la présence d'une pénurie de main-d'œuvre.

Les résultats de l'enquête sur les postes vacants et les salaires de Statistique Canada sont très révélateurs. Comme le montre le graphique 2, avant la pandémie de la Covid-19, en 2019, il y avait environ 130 000 postes vacants au Québec. Il s'agit d'une augmentation de plus de 20 000 postes par rapport à la même période en 2018. Entre 2015 et 2019, la quantité de postes vacants a plus que doublé (Statistique Canada, 2020C).

La pandémie de la Covid-19 n'a pas ralenti la progression du nombre de postes vacants. Au contraire, comme le montre le graphique 2, après les neuf premiers mois de 2021, ce sont 190 000 postes vacants qui ont été dénombrés. Cela correspond à croissance de près de 50% par rapport à la même période en 2019 (ISQ, 2021B).

Graphique 2 : Nombre de postes vacants, Québec, 2015 à 2021



Source : Institut de la statistique du Québec, 2021B

*Les données pour l'année 2020 ne sont pas disponibles puisque l'Enquête sur les postes vacants a cessé en raison de la Covid-19.

Au cours du troisième trimestre de 2019, avant la pandémie de la Covid-19, les industries qui présentaient les plus grands nombres de postes vacants étaient dans le secteur des services (101 800 au total), notamment en soins de santé et assistance sociale (17 200), dans le commerce de détail (15 200), dans les services d'hébergement et de restauration (14 300) et dans les services professionnels, scientifiques et techniques (10 100). Parmi les autres secteurs, c'est l'industrie de la fabrication qui comptait le plus grand nombre de postes vacants (18 300). Quant aux taux de postes vacants, le tableau 2 montre aussi que ce sont les services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement qui affichaient le taux de postes vacants le plus élevé avec 5,2% en 2019. Parmi les autres taux supérieurs à 4%, il y a les autres services (5,1%), les services d'hébergement et de restauration (5%) et les services professionnels, scientifiques et techniques (4,5%).

Le tableau 2 nous permet aussi de voir l'évolution du nombre et du taux de postes vacants au Québec depuis la pandémie de la Covid-19. Le tableau 2 révèle que le taux de postes vacants se situait à 3,5% au Québec en 2019 et à 5,2% en 2021, une augmentation de 1,7% (ISQ, 2021). Les secteurs d'activité qui montrent les plus fortes variations du nombre de postes vacants entre 2019 et 2021 sont les soins de santé et assistance sociale (+83,7%), la construction (+67,3%), les services professionnels, scientifiques et techniques (+66,1), les services d'hébergement et de restauration (+62,5%) ainsi que les services d'enseignement (+58,2%).

Une ventilation selon les secteurs d'activité montre qu'en 2021, près de la moitié des postes vacants se trouvent dans les secteurs de la fabrication, le commerce de détail, les services d'hébergement et de restauration et les soins de santé et assistance sociale. En 2021, ces secteurs d'activité montraient tous un nombre de postes vacants supérieur à 20 000 (ISQ, 2021B).

Tableau 2 : Nombre de postes vacants et taux de postes vacants, Québec, 2019 et 2021

	Postes vacants			Taux de postes vacants		
	2019	2021	Variation depuis 2019	2019	2021	Variation depuis 2019
	k		%	%		Points de %
Total	130,7	193,0	47,7	3,5	5,2	1,7
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	2,1	2,7	29,1	4,0	4,9	0,8
Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	0,7	0,7	0,9	3,6	3,5	-0,1
Services publics	0,2	0,8
Construction	7,8	13,1	67,3	3,8	5,8	2,0
Fabrication	18,3	25,3	38,2	4,0	5,6	1,7
Commerce de gros	5,8	8,5	45,5	3,1	4,7	1,5
Commerce de détail	15,2	22,3	46,9	3,3	4,9	1,6
Transport et entreposage	5,7	7,2	26,9	3,3	4,3	1,0
Industrie de l'information et industrie culturelle	3,0	3,0	-1,8	4,0	4,0	-0,0
Finance et assurances	4,8	6,7	39,9	3,1	4,2	1,1
Services immobiliers et services de location et de location à bail	2,0	2,2	10,0	3,3	4,4	1,0
Services professionnels, scientifiques et techniques	10,1	16,8	66,1	4,5	6,5	2,1
Gestion de sociétés et d'entreprises	0,6	0,9	47,7	2,6	3,9	1,3
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	9,3	10,7	15,8	5,2	6,2	1,0
Services d'enseignement	2,6	4,1	58,2	0,8	1,2	0,5
Soins de santé et assistance sociale	17,2	31,6	83,7	3,6	5,7	2,2
Arts, spectacles et loisirs	2,1	2,9	37,5	3,2	6,1	2,9
Services d'hébergement et de restauration	14,3	23,3	62,5	5,0	11,1	6,0
Autres services	6,9	8,3	19,5	5,1	6,6	1,5
Administrations publiques	1,8	2,4	29,3	1,7	2,1	0,4

1. Moyenne des neuf premiers mois de l'année.

.. Donnée infime, ne pouvant être publiée.

Source : Institut de la statistique du Québec, 2021B

Pour certains, le nombre de plus en plus élevé de postes vacants est un signe indéniable de la présence de la pénurie de main-d'œuvre (Vailles, 2019). Pour d'autres, tel que mentionné à la section 1.1.1.1, il ne faut pas sauter aux conclusions et confondre pénurie de main-d'œuvre et difficultés de recrutement. L'importante croissance du nombre de postes vacants peut être également le résultat des conditions de travail peu alléchantes rattachées aux emplois vacants (Harvey, 2020).

1.2.3 Taux de croissance de la rémunération

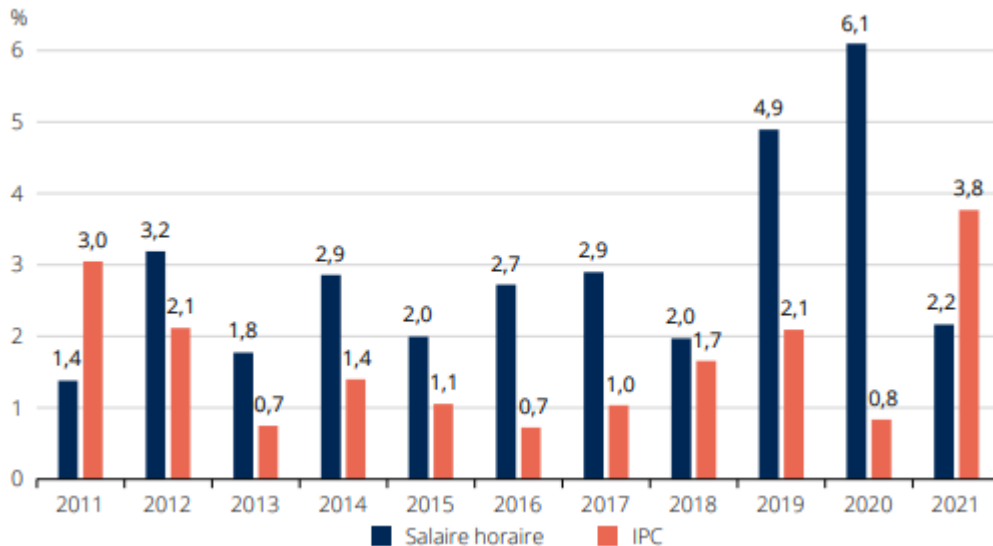
Nous l'avons déjà expliqué plus tôt, dans un marché de travail concurrentiel, lorsque l'offre de travail diminue, les salaires auront tendance à augmenter jusqu'à ce qu'un nouveau salaire d'équilibre soit atteint (Roy et al., 1996; Cousineau et Tircher, 2020). Ainsi, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, on s'attend à ce que le taux de croissance de la rémunération progresse plus rapidement qu'à la normale.

Dans son bilan de l'année 2019, l'Institut de la statistique du Québec indique qu'en 2019, le taux de croissance de la rémunération par rapport à l'année précédente a été de 4,9%, ce qui correspond à une augmentation de 1,23\$ de l'heure, propulsant le salaire horaire moyen québécois à 26,65\$. Comme le montre le graphique 3, il s'agissait de la plus forte hausse des dix dernières années (Demers, 2020).

Puis, en 2020, malgré la pandémie de la Covid-19, le taux de croissance de la rémunération a fait un bond énorme de 6,1%. Ceci s'explique par deux phénomènes : une forte baisse du nombre d'emplois rémunérés en bas de 20\$/h et une grande augmentation du nombre d'emplois fortement rémunérés (35\$/h et plus). En 2021, le taux de croissance de la rémunération s'est accru de 2,2% seulement. La forte augmentation du nombre d'emplois peu rémunérés en 2021, en rattrapage avec l'année 2020, explique notamment la hausse limitée du taux de croissance de la rémunération.

En comparant le taux de croissance de la rémunération avec le taux de croissance de l'indice des prix à la consommation (IPC), on observe que globalement les salaires augmentent plus vite que l'inflation : entre 2011 et 2021 au Québec, le salaire nominal moyen a augmenté de 30% alors que la croissance de l'IPC a été de 16,5 % (Demers, 2020). Ainsi, entre 2011 et 2021, le salaire réel (le gain en pouvoir d'achat ou l'enrichissement) s'est accru de 15,9%, soit d'un peu plus de 1,5% par année. Cependant, cette croissance varie selon la couverture syndicale. Entre 2011 et 2021, au Québec, la croissance du salaire réel a été plus importante pour les employés non-syndiqués : le salaire réel s'est accru de 11,4% pour les employés syndiqués comparativement à 19,1% pour les employés non-syndiqués (ISQ, 2021C). Cependant, comme le montre le graphique 3, si on regarde l'année 2021 seulement, l'inflation a cru plus rapidement que le salaire.

Graphique 3 : Variation du salaire horaire moyen et de l'indice des prix à la consommation (IPC), Québec, 2011 à 2021



Source : Institut de la statistique du Québec, 2021B

D'un autre côté, un article de Pierre-Antoine Harvey (2020) soulève que le taux de croissance de la rémunération n'est pas élevé pour tous les secteurs d'activités en situation de pénurie. En effet, lorsqu'on considère l'augmentation salariale des emplois en restauration et en hébergement en 2019, elle est inférieure à l'augmentation du salaire minimum depuis 2015 (entre 9 % et 12 % contre 18,5 %) (Harvey, 2020). Incidemment, en 2019, le secteur de la restauration et de l'hébergement affichait un taux de postes vacants de 5 %, troisième plus élevé parmi l'ensemble des secteurs (voir tableau 2). Ainsi, pour plusieurs types d'emploi en situation de pénurie de main-d'œuvre, comme par exemple, les emplois de préposés aux soins en santé, représentants du service à la clientèle ou vendeurs dans le commerce de détail, Harvey (2020) ne croit pas à une véritable pénurie de main-d'œuvre. Il soutient plutôt que le grand nombre de postes vacants s'explique par le fait que les salaires offerts dans certains secteurs soient peu compétitifs. En effet, il observe que 65% des postes que les entreprises ont du mal à combler affichent un salaire horaire inférieur à 20\$ (Harvey, 2020).

1.2.4 Principaux constats sur la disponibilité de la main-d'œuvre au Québec : avant et depuis la pandémie de la Covid-19

A) Avant la pandémie de la Covid-19

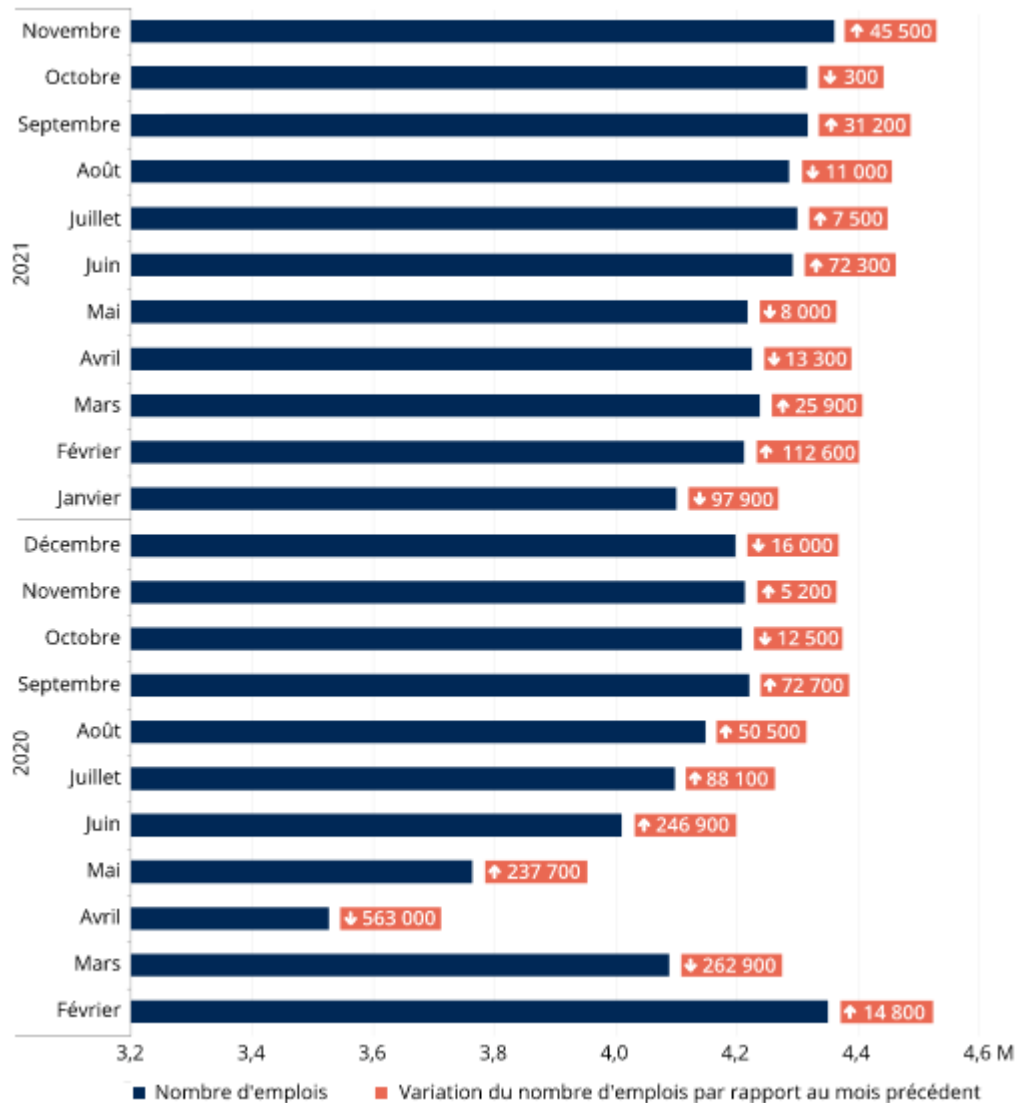
Avant la pandémie de la Covid-19, plusieurs indicateurs témoignaient de la présence d'une pénurie de main-d'œuvre : taux de chômage très faible (4,5% en février 2020), taux de croissance élevé de la rémunération (4,9% en 2019 par rapport à 2018) et grand nombre de postes vacants (130 700 en 2019) (Demers, 2020).

Cependant, il y a une variabilité certaine selon les secteurs et les occupations. Cette variabilité montre justement la nécessité de contextualiser quand il est question de pénurie de main-d'œuvre. Ainsi, globalement, un faible taux de chômage, un nombre élevé de postes vacants et un taux de croissance élevé de la rémunération sont observés, il est possible que la pénurie de main-d'œuvre généralisée qui touche tous les secteurs d'activités. En effet, les pénuries de main-d'œuvre peuvent toucher des métiers précis, des industries précises, la main-d'œuvre qualifiée ou la main-d'œuvre non-qualifiée (Van Haeperen, 2001). Enfin, on se rappelle qu'un manque de main-d'œuvre dans un secteur d'activité précis peut aussi être expliqué par des conditions de travail peu alléchantes (Shah et Burke, 2003).

B) Depuis la pandémie de la Covid-19

Les restrictions liées à la pandémie de la Covid-19 ont complètement transformé le marché de l'emploi, lequel est passé d'une situation de plein-emploi à une situation où le nombre de chômeurs est très élevé. En effet, certains secteurs d'activité qui montraient des signes de pénurie de main-d'œuvre avant la pandémie de la Covid-19 se sont retrouvés temporairement en situation de surplus de main-d'œuvre à cause des restrictions sanitaires. En effet, les mises à pied, licenciements et fermetures qui ont eu lieu dans les entreprises offrant des services affectés par les restrictions sanitaires ont fait grimper le taux de chômage (de 4,5% en février 2020 à 17% en avril 2020). Au total, comme le montre le graphique 4, entre février et avril 2020, ce sont 825 900 emplois qui ont été perdus au Québec (ISQ, 2020A).

Graphique 4 : Évolution et variation de l'emploi par mois, Québec, février 2020 à novembre 2021



Source : Institut de la statistique du Québec, 2021A

Cependant, les surplus de main-d'œuvre observés dans les secteurs d'activité fortement affectés par les mesures sanitaires ont été de courte durée. Avec la vaccination et le déconfinement progressif, les surplus de main-d'œuvre observés dans certains secteurs d'activités se sont dissipés et ont laissé place à nouveau à des pénuries de main-d'œuvre. Le graphique 4 montre justement que le nombre d'emplois augmente rapidement après le mois d'avril 2020. Par ailleurs, en mars 2021, un an après le début de la crise, le taux de chômage était de 6,4% et 150 000 postes étaient vacants. De plus,

selon un sondage réalisé par le Conseil du patronat du Québec auprès de ses membres en avril 2021, près de 94% d'entre eux ont affirmé être affectés par une pénurie de main-d'œuvre, tout secteur d'activités et régions confondus (CPQ, 2021). En novembre 2021, comme le montre le graphique 4, 96 % des emplois perdus entre février et avril 2020 étaient récupérés (ISQ, 2021A).

Les effets des restrictions liées à la pandémie de la Covid-19 sur l'emploi montrent une variabilité certaine selon les secteurs d'activité. Dans les services affectés par ces restrictions, la pénurie de main-d'œuvre a pu se transformer en un surplus de main-d'œuvre temporaires, car ces services ont dû fermer leurs portes ou ont subi une baisse importante de demande. Au contraire, dans les services non affectés par les restrictions, la pandémie de la Covid-19 a pu accentuer la pénurie de main-d'œuvre.

1.3 Causes de la pénurie de main-d'œuvre

Deux principaux phénomènes sont à l'origine de la pénurie de main-d'œuvre au Québec : le vieillissement de la population dû à la faible natalité et la croissance économique continue depuis la fin de la crise de 2008 qui a entraîné la création de milliers d'emploi (Fortin, 2018).

1.3.1 Vieillissement de la population

Le Québec est aujourd'hui confronté à un défi démographique important, soit celui du vieillissement de la population. L'importance de la cohorte des baby-boomers, la hausse de l'espérance de vie et un indice de fécondité parmi les plus faibles au monde expliquent, entre autres, ce phénomène. Les experts anticipent une diminution de l'accroissement naturel de la population active dans les prochaines décennies et une accélération du vieillissement, phénomènes démographiques entraînant une diminution de l'offre de la main-d'œuvre et risquant d'empirer le contexte de pénurie de main-d'œuvre existant (Fields et al., 2017).

A) Chute du taux de natalité

Le taux de natalité correspond au nombre de naissances rapporté à la population totale. En 2018, le Québec a enregistré un taux de natalité de 10 pour mille (10 naissances pour 1000 habitants), ce qui correspond à l'un des taux les plus bas jamais enregistrés. La chute du taux de natalité a pour effet de réduire la part relative des jeunes dans la population totale, ce qui entraîne conséquemment la diminution du nombre de jeunes faisant leur entrée sur le marché du travail. En effet, en 2016, la population des 19 ans et moins représentait moins de 21% de la population totale, alors que ce même groupe d'âge représentait 44,3% de la population totale en 1961 (ISQ, 2019B). En 2016, le groupe des 65 ans et plus a dépassé celui des 14 ans et moins pour la première fois de l'histoire du Québec. Les experts prévoient que d'ici 2030, 25% de la population sera âgée de plus de 65 ans (INSPQ, 2019). À titre comparatif, la part relative des 65 ans et plus dans la population en 1961 était de 5,8% (ISQ, 2019B).

De plus, pour qu'une population se renouvelle en l'absence de migration, l'indice synthétique de fécondité doit atteindre le seuil de remplacement, soit de 2,1 enfants par femme. L'indice synthétique de fécondité renvoie au nombre d'enfants qu'une femme aurait au cours de sa vie reproductive si elle connaissait, à chaque âge, les taux de fécondité observés au cours d'une année civile donnée. Cependant, depuis 1970, l'indice de fécondité du Québec se trouve sous ce seuil. En 2018, il s'est établi à 1,59 (ISQ, 2019B).

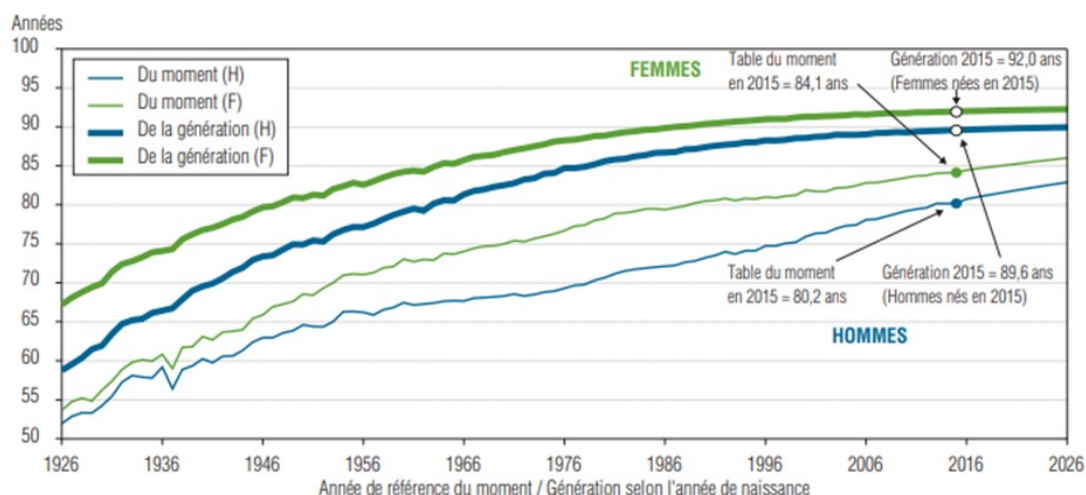
Le vieillissement de la population est un enjeu démographique qui touche la plupart des pays industrialisés puisque peu d'entre eux se trouvent au-dessus du seuil de remplacement. Par exemple, entre 2015 et 2020, l'indice de fécondité s'établit en moyenne à 1,85 pour la France, à 1,78 pour les États-Unis, à 1,75 pour le Royaume-Uni, à 1,59 pour l'Allemagne, à 1,37 pour le Japon et à 1,33 pour l'Italie (United Nations, 2019).

B) Hausse de l'espérance de vie

Depuis les cinquante dernières années, l'espérance de vie est en constante progression, ce qui a pour conséquence d'accélérer le vieillissement de la population. De 1975 à 2019, au Québec, une augmentation de près de 14% de l'espérance de vie a été observée,

passant de 72,9 ans à 82,8 ans (ISQ, 2020A). On estime que l'espérance de vie canadienne poursuivra sa progression dans les prochaines décennies. Le graphique 5 indique qu'en 2015, l'espérance de vie était de 84,1 ans pour les femmes et de 80,2 ans pour les hommes. Par contre, il montre que l'espérance de vie prévue pour la génération née en 2015 sera de 92,0 ans pour les femmes et de 89,6 ans pour les hommes (ISQ, 2016). La tendance à la hausse de l'espérance de vie touche tous les pays développés. Une étude menée dans 35 pays développés montre que l'espérance de vie va continuer d'augmenter, atteignant dans certains endroits la barre des 90 ans d'ici 2030 (Radio-Canada, 2017).

Graphique 5 : Espérance de vie à la naissance, du moment et des générations, Québec, 1926 à 2026



Note : Données observées jusqu'en 2011 pour les tables par génération (jusqu'en 2015 pour les tables du moment) et projetées pour les années suivantes selon le scénario de référence.

Source : Institut de la statistique du Québec, 2016

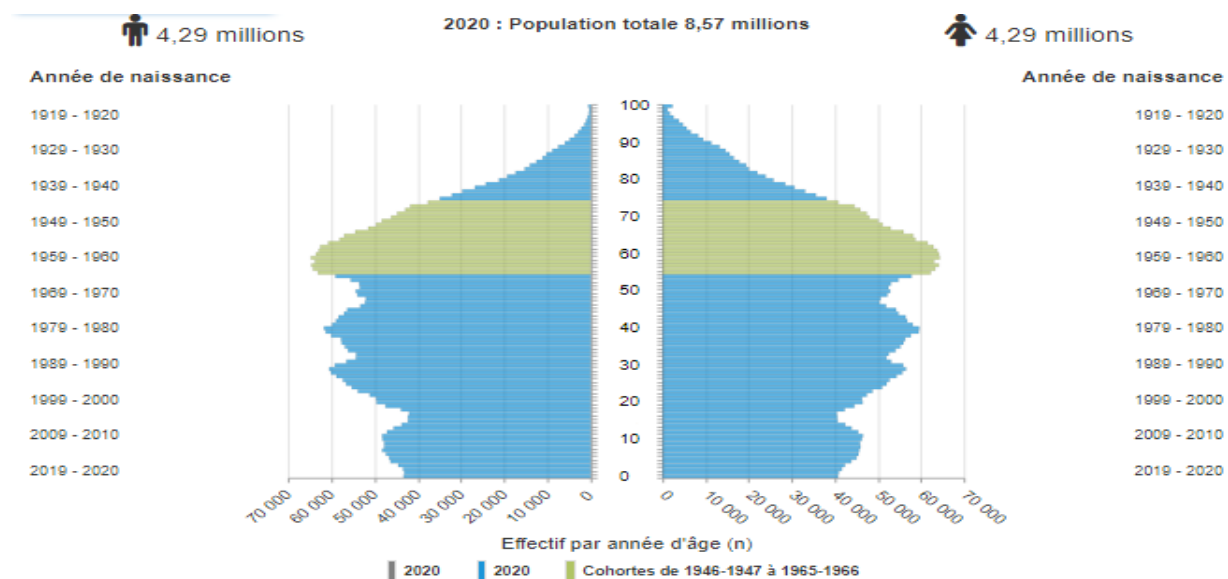
C) Cohorte des baby-boomers

La taille disproportionnée de la cohorte des baby-boomers a aussi contribué au problème de pénurie de main-d'œuvre qui touche le Québec. Le période qu'on définit comme le «baby-boom» se situe entre les années 1946-1965, période au cours de laquelle le nombre de naissances enregistré au Québec a atteint le niveau le plus élevé de son

histoire (Statistique Canada, 2015). Cette génération qu'on appelle les «baby-boomers» correspond donc aux gens aujourd'hui âgés entre 57 et 76 ans. Le graphique 6, qui met en évidence la cohorte des baby-boomers sur une pyramide des âges, nous permet d'observer qu'il s'agit de la génération la plus nombreuse au Québec en 2020. La majorité des «baby-boomers» ayant déjà atteint l'âge de la retraite, le marché du travail Québec a connu au cours des dernières années une vague importante de départs à la retraite, ce qui a entraîné une diminution de l'offre de travail.

Dans la prochaine décennie, ce sera la «génération X» qui commencera à quitter le marché de l'emploi en plus des derniers «Boomers». On prévoit que dans la prochaine décennie, ce sont encore 1,2 millions de travailleurs qui devront être remplacés (Scarfone et Homsy, 2019). En effet, en 2016, la population comptait 4,4 millions de jeunes de 15 à 24 ans et 4,9 millions de personnes de 55 à 64 ans, ce qui signifie que le nombre de jeunes entrant sur le marché du travail est inférieur au nombre de personnes se préparant à le quitter. Selon les projections démographiques, cette tendance devrait se poursuivre pour encore les 20 prochaines années (Fields et al., 2017).

Graphique 6 : Pyramide des âges, Québec, 2020



Notes : Population au 1^{er} juillet de chaque année.
 Avant 2001, les personnes de 90 ans et plus sont regroupées.
 Année de naissance (génération) : du 1^{er} juillet d'une année au 30 juin de l'année suivante.

Source : Institut de la statistique du Québec, 2020B

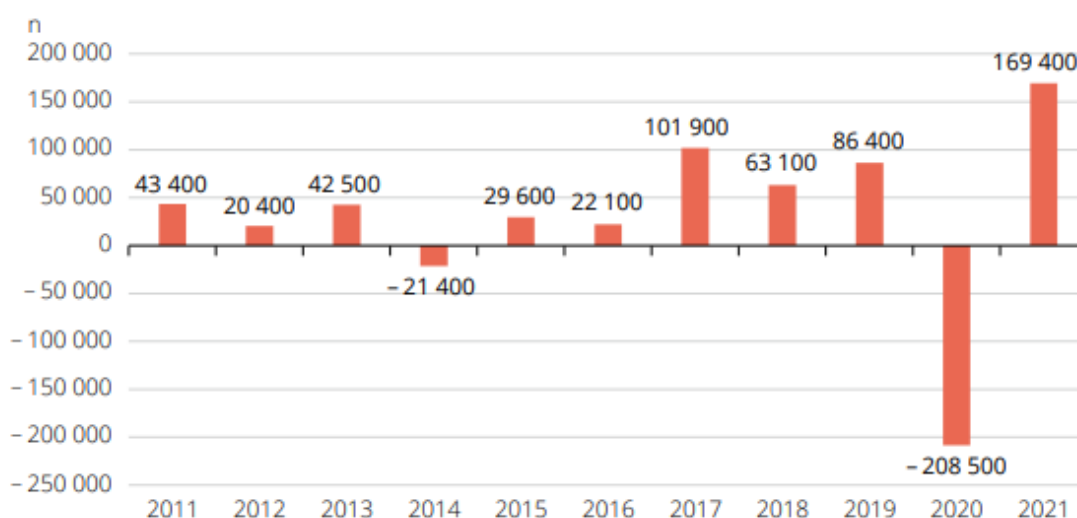
1.3.2 Croissance économique

Une deuxième cause importante de la pénurie de main-d'œuvre découle de la forte croissance économique qu'a connu le Québec à partir de 2010, soit après la fin de la crise financière. En effet, la forte reprise économique suite à cette crise a fait chuter les taux de chômage à des niveaux très bas (Fortin, 2018). La croissance économique a stimulé la création d'emplois à long terme. Selon une étude (Seyfried, 2011), au début d'une reprise économique, une croissance de la production s'installe, ce qui donne un élan à l'emploi et une fois que la croissance de l'emploi est engagée, elle est portée par une dynamique qui lui est propre.

C'est un phénomène qui a été observé au Québec : tel que le montre le graphique 7, de 2009 à 2019, 485 700 emplois ont été créés au Québec, ce qui correspond à une augmentation de 12,6% (Demers, 2020). Il est donc manifeste que la croissance économique contribue aussi dans une certaine mesure à la pénurie de main-d'œuvre.

En 2020, avec la crise de la Covid-19 et le ralentissement économique qui en a découlé, l'emploi s'est contracté de 4,8%, ce qui correspond à une baisse de 208 500 emplois. Cependant, 169 400 emplois ont été créés en 2021, ce qui se rapproche du niveau d'emploi observé en 2019 (39 000 de moins).

Graphique 7 : Variation annuelle de l'emploi, Québec, 2009 à 2021



Source : Institut de la statistique du Québec, 2021B

1.4 Gestion des pénuries de main-d'œuvre

Pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre, l'intégration des immigrants sur le marché du travail, la mise sur pied de programmes de rétention et le maintien en emploi des travailleurs plus âgés figurent parmi les solutions envisagées par les employeurs.

1.4.1 Intégration des immigrants sur le marché du travail

Comme la plupart des pays touchés par le manque de main-d'œuvre, le Canada mise entre autres sur l'immigration comme solution au phénomène de pénurie de main-d'œuvre. De fait, entre 2016 et 2021, les immigrants ont représenté 80% de la croissance de la population active au Canada avec 1,3 millions d'arrivants (Prévost, 2022). Le Canada veut poursuivre sur cette lancée, alors que le Parti Libéral du Canada a pour cible d'accueillir 1,45 millions d'immigrants d'ici la fin de l'année 2025 (Statistique Canada, 2022).

Cependant, certains soutiennent que le problème de pénurie de main-d'œuvre ne va pas nécessairement se résoudre avec une simple hausse des quotas généraux d'immigration. Encore faut-il que les immigrants combler les emplois disponibles. C'est pourquoi il faudrait recruter de manière sélective les travailleurs étrangers (Fortin, 2018). De plus en plus, les autorités canadiennes ciblent les immigrants les plus scolarisés et ayant les meilleures perspectives au niveau des revenus. L'intégration des immigrants sur le marché du travail s'est d'ailleurs beaucoup améliorée dans les dernières années. Au Québec, entre 2016 et 2021, 46,4% des immigrants ont été admis en vertu d'un programme de travailleurs qualifiés (Prévost, 2022). En 2018, le taux d'emploi des immigrants âgés entre 25 et 54 ans arrivés au pays depuis moins de cinq ans s'élevait à 71%, soit le taux le plus élevé depuis que ces données sont recueillies (Blatchford, 2019).

Un autre obstacle au succès de l'immigration comme solution au phénomène de pénurie de main-d'œuvre est la répartition de ceux-ci sur le territoire. Au Québec, par exemple, en 2019, 75% des immigrants se sont installés dans la métropole, malgré les efforts du gouvernement pour promouvoir la régionalisation de l'immigration. Le gouvernement québécois s'est engagé à investir 730 millions dans les cinq prochaines années pour offrir

un parcours personnalisé aux nouveaux arrivants qui leur assurerait une intégration réussie en région dès leur arrivée (Porter, 2019).

L'intégration et les valeurs nouvelles qui découleront de la forte immigration prévue dans les prochaines années visant à atténuer le phénomène de pénurie de main-d'œuvre seront sans aucun doute des vecteurs de changement aux conventions collectives et à la dynamique de la vie syndicale (Jalette et al., 2017). En effet, les appartenances culturelles et religieuses peuvent avoir des effets significatifs sur le contenu des conventions collectives, notamment en ce qui concerne l'organisation du travail, les jours travaillés dans la semaine, la mise en place de pause pour la prière, la fixation de certains jours de congés payés, etc. De plus, les différences linguistiques dans un même milieu de travail peuvent être source de division entre la main-d'œuvre et affecter la solidarité entre les employés (Dunlop, 1993). En ce sens, la pénurie de main-d'œuvre modifie le contenu des conventions collectives et est susceptible de nuire à la solidarité syndicale.

1.4.2 Programmes de rétention

Il a été montré qu'il existe une relation importante entre les fonctions RH – telles que le recrutement, la sélection, l'évaluation et la rétention – et la situation du marché du travail (Gorgenyi-Hegyés et Fekete-Farkas, 2019). En effet, dans les dernières années, le phénomène de rareté de main-d'œuvre a poussé les entreprises à revoir leur stratégie en ressources humaines : de plus en plus d'attention est portée à la rétention des employés au lieu du processus de recrutement (Gorgenyi-Hegyés et Fekete-Farkas, 2019).

En effet, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, les entreprises ont intérêt à investir dans la rétention de leurs employés. D'une part, le recrutement devient un grand défi en contexte de pénurie de main-d'œuvre. D'autre part, la rétention des employés au travail est un autre défi. En effet, puisque le roulement est aussi influencé par la capacité de quitter son emploi, il est donc plus probable que les travailleurs quittent leur emploi en contexte de pénurie de main-d'œuvre puisqu'il sera plus facile pour eux d'être engagés ailleurs (Haines et al., 2010). C'est pourquoi, afin de réduire le roulement, les entreprises peuvent mettre sur pied des programmes de rétention qui incluent, entre autres, des

salaires et avantages sociaux plus généreux, une réorganisation du travail selon les besoins des travailleurs et des possibilités de développement de carrière intéressantes (Haines et al., 2010). Un bon programme de rétention qui répond aux besoins des employés permet de réduire le taux de roulement volontaire (Haines et al., 2010). Les études montrent d'ailleurs que la rétention des employés est directement liée à la satisfaction au travail et que les organisations doivent mettre en place les moyens nécessaires pour maximiser la satisfaction au travail afin de retenir leurs employés (Avgar et Hammer, 2005).

De façon générale, il ressort de la littérature qu'il n'y a pas de hiatus profond quant aux valeurs et attitudes des différentes générations par rapport au travail (Mercure et al., 2012; Saba, 2009). Cependant, plusieurs travaux montrent que les jeunes travailleurs accordent encore plus d'importance à la conciliation travail et vie personnelle que leurs homologues plus âgés (Mercure et al., 2012; Saba, 2009; Morrell et al., 2019). Considérant le vieillissement de la population au Québec et le départ massif à la retraite des «Baby-boomers», la présence des jeunes travailleurs sur le marché du travail croît rapidement. Il est donc primordial de considérer les besoins des jeunes travailleurs si on veut retenir les employés.

D'ailleurs, des mesures d'attraction et de rétention destinées spécifiquement aux nouveaux travailleurs sont de plus en plus négociées entre les parties (Laroche et al., 2019). Par exemple, les organisations savent que les pratiques de conciliation travail-vie personnelle sont des moyens efficaces d'attraction et de rétention de main-d'œuvre, particulièrement en ce qui a trait aux jeunes travailleurs. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles on observe de plus en plus de mesures concernant la conciliation travail-vie personnelle dans les conventions collectives québécoises. Par exemple, la proportion de conventions collectives prévoyant une semaine de travail réduite est passé de 5% à 16% entre 2009 et 2016 et celle prévoyant un programme de conciliation travail-vie personnel est passé de 0,6% à 4,3% pour cette même période. Quant à la proportion de conventions collectives prévoyant des dispositions sur les congés de maternité, elle a augmenté de 17,6 points de pourcentage entre 1991 et 2016 (Jalette et al., 2017).

Cependant, les mesures négociées par les parties pour retenir les employés dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre sont susceptibles d'affecter la solidarité syndicale. Les mesures d'attraction et de rétention destinées spécifiquement aux nouveaux travailleurs peuvent créer de la grogne chez les anciens travailleurs, ce qui peut poser des problèmes d'équité et de solidarité syndicale (Laroche et al., 2019). En effet, certains travailleurs avec plus d'ancienneté peuvent trouver injuste que des nouveaux travailleurs bénéficient de conditions de travail dont ils n'ont jamais eu la chance d'eux-mêmes bénéficier. Ce sentiment d'injustice peut créer de la frustration chez ces travailleurs envers leur syndicat, ce qui peut les amener à remettre en cause certaines des décisions que prendra leur syndicat à l'avenir. En ce sens, la pénurie de main-d'œuvre est susceptible de nuire à l'engagement et à la solidarité syndicale.

1.4.3 Maintien en emploi des travailleurs plus âgés

Le maintien en emploi de salariés plus âgés est un moyen efficace de remédier à une pénurie de main-d'œuvre quantitative et/ou qualitative dans une entreprise (Guilloteau, 2011). Au Québec, la plupart des régimes de retraite prévoient que l'âge normal de la retraite est de 65 ans (Retraite Québec, 2020). Les entreprises tirent pourtant plusieurs avantages à maintenir les travailleurs en emploi au-delà de 65 ans, comme la baisse du taux de roulement du personnel et des coûts qui y sont associés. D'ailleurs, les enjeux liés au vieillissement de la population dans les pays industrialisés ont déjà poussé 19 pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à hausser l'âge de la retraite en 2017 (Gagné, 2019).

Désireux de maximiser la rétention des employés dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, les employeurs mettent en place des mesures visant à retenir les travailleurs plus âgés. Ainsi, les conventions collectives contiennent parfois des mesures particulières négociées par les parties pour motiver ou retenir cette catégorie d'employés (Lauzon et al., 2017). Différentes mesures existent pour adapter le milieu de travail au vieillissement de la main-d'œuvre. Il peut s'agir de réduire le temps de travail, de permettre des horaires plus flexibles et le travail à domicile, de modifier la nature des tâches, de recourir à une reclassification de façon à éviter les effets démotivants d'une

rémunération plafonnée, d'octroyer des bonus et des avantages sociaux supplémentaires ou d'adapter les formations au personnel vieillissant (Guilloteau, 2011; Jalette et Villeneuve, 2003). D'ailleurs, ce phénomène se reflète dans les conventions collectives : la proportion de convention collective au Québec contenant de telles dispositions a plus que quadruplé entre 1991 et 2016, passant de 10,7% des conventions collectives à 46,4% (Jalette et al., 2017). Ces mesures négociées par les parties semblent être efficaces : au Québec, entre 1997 et 2019, le taux d'emploi des 65 ans et plus a plus que doublé, passant de 5% à 11% (Harvey, 2020).

Selon le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre en 2003, puisque la réalité des milieux de travail varie, il est de la responsabilité des acteurs locaux, soient les employeurs, syndicats et travailleurs, de s'entendre sur les mesures particulières à mettre en place pour adapter leur milieu de travail au vieillissement de la main-d'œuvre dans le but de favoriser le maintien en emploi du personnel vieillissant (Jalette et Villeneuve, 2003). Par ailleurs, même si les mesures choisies par les parties visent plus spécifiquement les travailleurs plus âgés, certaines de ces mesures sont susceptibles de répondre aux besoins des autres travailleurs. Le Conseil ajoute que les autres travailleurs ne devraient jamais être oubliés dans le renouvellement de pratiques en gestion des ressources humaines et en relations de travail (Jalette et Villeneuve, 2003).

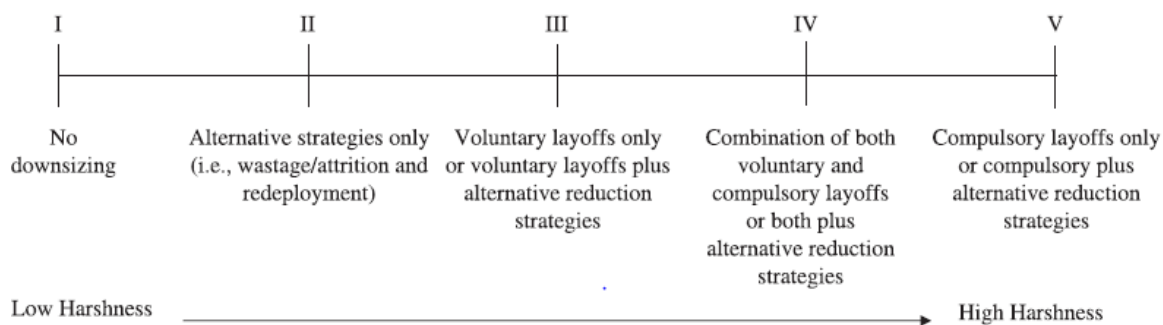
Bref, la pénurie de main-d'œuvre est susceptible de modifier le contenu des conventions collectives. En effet, des dispositions pour inclure le personnel immigrant et les travailleurs étrangers temporaires, répondre aux besoins des jeunes travailleurs dans le but de maximiser leur rétention ou qui visent à retenir la main-d'œuvre sont négociés afin de répondre à la pénurie de main-d'œuvre. Par ailleurs, la pénurie de main-d'œuvre influence indirectement la solidarité syndicale, car certaines de ces mesures sont susceptibles de créer de la grogne chez certains groupes d'employés.

1.5 Gestion des surplus de main-d'œuvre

À l'inverse des mesures pour retenir les travailleurs, les périodes de ralentissement économique, les fortes pressions concurrentielles, les changements technologiques ou d'autres exigences du marché peuvent pousser les employeurs à vouloir réduire le personnel afin d'augmenter la rentabilité de l'entreprise (Giles, 2017). Il existe différentes

mesures susceptibles d'être mises en place par les employeurs pour réduire les coûts liés à la main-d'œuvre, certaines étant plus sévères que d'autres. Tel que le montre la figure 1, les mesures plus «sévères» sont les compressions du personnel obligatoires et les mesures plus «douces» sont toutes les autres mesures alternatives comme l'attrition. La figure 1 montre aussi que les mesures de compression de personnel et les mesures alternatives peuvent être utilisées individuellement ou être combinées (Iverson et Zatzick, 2007).

Figure 1 : Continuum de la sévérité des mesures de réduction de personnel



Source : Iverson et Zatzick, 2007

Les compressions de personnel sont le résultat de mises à pied (compression de personnel temporaire) ou de licenciements (compression de personnel permanente) (Giles, 2017). Qu'ils soient syndiqués ou non, en vertu de l'article 82 de la *Loi sur les normes du travail*, les employeurs sont dans l'obligation de donner un préavis aux travailleurs pour des mises à pied de plus de six mois ou pour des licenciements (Giles, 2017). Les dispositions prévues à la convention collective concernant les mises à pied et les licenciements sont souvent plus avantageuses que ce que prévoit la Loi. En plus des avis de mises à pied et de licenciement, les conventions collectives peuvent aussi prévoir des mesures de protection du nombre d'emplois, de garantie d'emploi, de droit de rappel, des clauses d'ancienneté pour les procédures de mises à pied, des mesures de protection du revenu, etc. Toutefois, bien que la plupart des syndicats cherchent à obtenir la plus grande protection d'emploi possible pour leurs membres, les conventions collectives prévoient rarement une protection d'emploi absolue contre d'éventuels mises à pied ou licenciements (Giles, 2017).

Les employeurs peuvent également avoir recours à des mesures alternatives aux mises à pied et aux licenciements, comme l'attrition naturelle (départs à la retraite, gel des embauches) et le redéploiement dans un autre département. Les employeurs peuvent aussi encourager certains travailleurs à quitter l'organisation de façon volontaire en offrant des incitatifs de départ, comme, par exemple, des primes à la retraite anticipée ou des primes de départs (Iverson et Zatzick, 2007). L'employeur a également la possibilité de procéder à un partage du travail afin de réduire les heures de travail des employés. À cet effet, le programme fédéral *Travail partagé* permet de compenser la perte salariale occasionnée par la réduction des heures de travail pour des motifs économiques (Grenier, 2017). Un autre moyen dont disposent les employeurs pour contenir les coûts liés à la main-d'œuvre tout en évitant les compressions de personnel est de négocier un «gel» des salaires et des avantages sociaux avec le syndicat (Lauzon Duguay et al., 2017). La négociation de disparités de traitement est également une option envisageable (Chaison, 2007). De plus, les employeurs peuvent limiter le recours à la sous-traitance. D'ailleurs, près de 16% des conventions collectives de 2016 du Québec comprenaient une clause visant à interdire la sous-traitance si celle-ci entraîne des mises à pied (Jalette et Laroche, 2017). Recourir à de telles mesures plutôt que de procéder à des coupures de personnel est une solution que peuvent privilégier les deux parties en temps de ralentissement économique (Chaison, 2007).

Bref, en contexte de surplus de main-d'œuvre, les syndicats vont faire des concessions en échange du maintien des emplois. En effet, les employeurs et les syndicats vont négocier afin de s'entendre sur des mesures alternatives aux compressions de personnel, telles que des redéploiements ou un partage du travail. En ce sens, les surplus de main-d'œuvre influencent donc les enjeux de négociation et le contenu des conventions collectives.

1.6 Contexte économique et relations de travail

Selon plusieurs théoriciens en relations industrielles tels que Commons, Dunlop, Kochan et Katz, l'environnement économique a un impact important sur le rapport de force dans les relations de travail et sur la détermination des conditions d'emplois (Budd, 2004).

Par ailleurs, l'analyse de l'historique des relations de travail montre bien tout l'impact qu'a l'environnement économique sur les relations de travail. En effet, le déroulement de la négociation collective s'est transformé au fil des ans, s'adaptant aux changements de l'environnement économique et aux nouveaux modes de gestion des entreprises (Hennebert et Dupuis, 2016). Par exemple, la période suivant la deuxième Guerre mondiale a été marquée par une grande prospérité économique. Ce contexte économique a semblé être favorable aux revendications des travailleurs, car ce sont les syndicats qui, forts de leur pouvoir de négociation, étaient les principaux initiateurs des modifications des conventions collectives. D'ailleurs, les syndicats n'hésitaient pas à adopter des stratégies offensives et des moyens de pression allant jusqu'à la grève pour gagner leurs luttes (Hennebert et Dupuis, 2016).

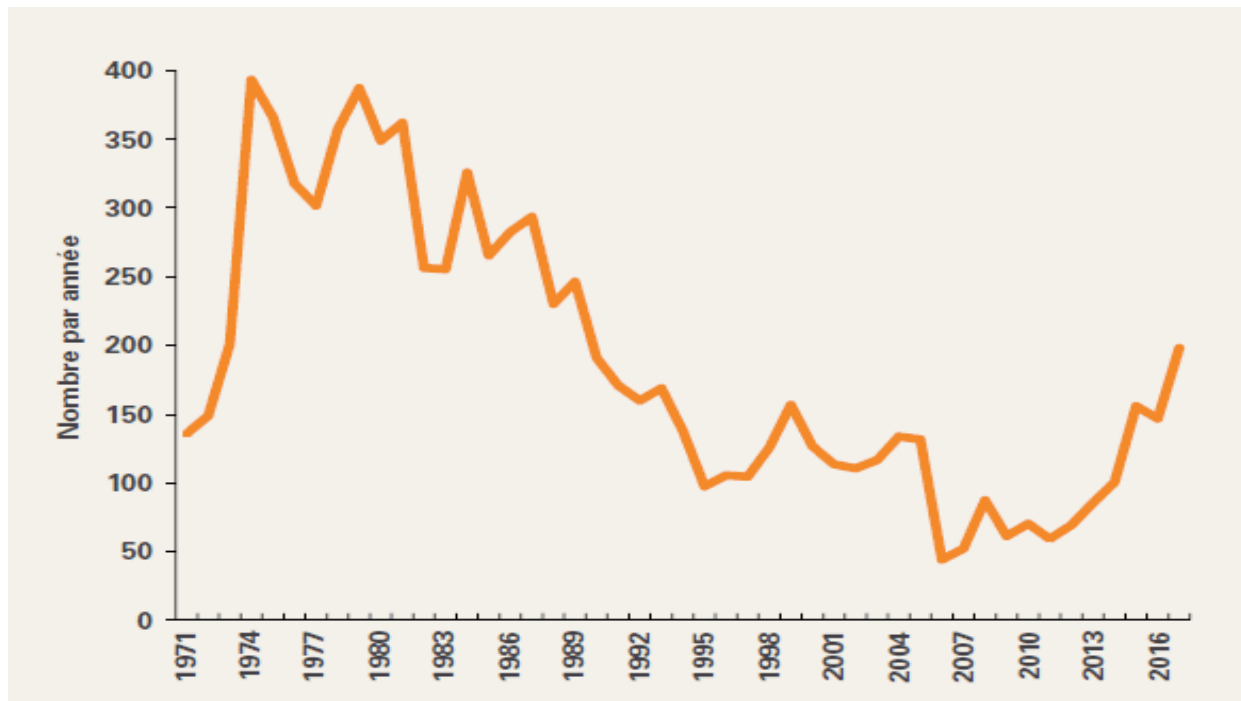
Par la suite, à partir des années 1980, le marché économique a été bouleversé par le phénomène de la mondialisation. Devant les pressions concurrentielles auxquelles font face les dirigeants d'entreprise, les demandes de l'acteur patronal prennent alors de plus en plus de place et celui-ci joue désormais un rôle prépondérant dans le processus de négociation collective. En réponse aux difficultés rencontrées par les entreprises, les priorités des syndicats ne sont plus les mêmes, ceux-ci étant maintenant ouverts à formuler des demandes plus modestes et à adopter des nouveaux modes de collaboration patronale-syndicale plus coopératifs et axés sur la résolution de problème (Hennebert et Dupuis, 2016). D'ailleurs, tel qu'illustré au graphique 8, à partir de la fin des années 1970, on observe un déclin considérable du nombre d'arrêts de travail, lequel a passé de 390 en 1974 à 46 en 2006 (Jalette et al., 2018).

Ensuite, la crise financière de 2008 a plongé l'économie mondiale dans une récession, ce qui a contraint la partie syndicale à faire davantage de concessions, particulièrement pour maintenir les emplois et pour pallier aux difficultés rencontrées par les employeurs (Hennebert et Dupuis, 2016). Par exemple, dans les conventions collectives, les clauses de réouverture ont été négociées en plus grand nombre suite à la crise financière de 2008 (Visser, 2016).

Cependant, la croissance économique continue depuis la fin de la crise ont permis aux employeurs de retrouver leur rentabilité, ce qui semble être un facteur favorable au

rapport de force des syndicats. En effet, en période de prospérité, les syndicats tentent de compenser avec les pertes enregistrées dans une période de ralentissement économique (Jalette et al., 2018). D'ailleurs, tel qu'illustré au graphique 8, le nombre d'arrêts de travail était demeuré bas au cours de la période entourant la crise financière de 2007, mais il a eu tendance à remonter depuis, pour revenir en 2017 à ce qu'il était en 1990 (Jalette et al., 2018).

Graphique 8 : Nombre d'arrêts de travail au Québec, 1971-2017



Source : Jalette, P., Laroche, M. et Trudeau, G. (2018), « *Relations de travail : résurgence, aggravation et complexification des conflits de travail au Québec* » Revue RH, volume 21, numéro 4, octobre/novembre/décembre 2018

L'historique des relations de travail montre bien que l'environnement économique a des répercussions sur la négociation collective et le nombre d'arrêts de travail (Jalette et al., 2018). L'environnement économique inclut notamment le marché du travail, ce qui comprend la disponibilité de la main-d'œuvre (Budd, 2004). Ainsi, la disponibilité de la main-d'œuvre aurait aussi une certaine influence sur les relations de travail. Dans cette section, voyons comment l'environnement économique, notamment la disponibilité de la main-d'œuvre, peut influencer les relations de travail et la vie syndicale, et plus

particulièrement les conditions de travail, la solidarité des membres et la puissance en négociation collective.

1.6.1 Conditions de travail

Dans *Industrial Relations Systems* (1958), John T. Dunlop propose une théorisation de l'approche systémique des relations industrielles (Dunlop, 1993). Les relations professionnelles varient beaucoup d'une entreprise à l'autre, mais, bien que chaque situation dans lieu de travail soit unique, il est possible de regrouper ces situations selon des caractéristiques communes afin de former un système de relations industrielles (SRI) (Bellemare, 2015). Selon la théorie de Dunlop, toutes les règles de travail (procédures d'arbitrage, organisation du travail, salaire, etc.) correspondent à la structure interne d'un SRI. Chaque SRI est constitué d'acteurs, d'un environnement et d'une idéologie. Les acteurs sont 1) les salariés et les organisations qui les représentent, 2) les employeurs et leurs organisations et 3) les agences gouvernementales spécialisées. L'environnement comprend le contexte économique, politique et technologique. Puis, enfin, l'idéologie, soit les valeurs partagées par les acteurs, garantit la cohésion du SRI (Bellemare, 2015).

Toujours selon cette théorie, les règles de travail d'un SRI découlent des acteurs qui le constituent, de l'idéologie partagée par ceux-ci et aussi du contexte, incluant la situation sur le marché du travail. Un marché de travail en situation de pénurie de main-d'œuvre influence donc les règles de travail, car, plus le marché du travail est serré, plus il est probable que des règles uniformes se développent dans différents lieux de travail faisant partie d'un même bassin d'emploi, d'autant plus si ces lieux de travail dont partie d'un même SRI. Ainsi, lorsqu'il y a une pénurie de main-d'œuvre dans un même secteur, les règles du travail au sein de ce SRI changent afin de s'adapter aux nouvelles conditions du marché qui correspondent à des conditions de travail plus avantageuses (Dunlop, 1993).

De plus, tel que vu à la section 1.1.1.1, selon le principe économique de l'offre et la demande, le niveau de disponibilité de la main-d'œuvre est susceptible d'influencer le salaire et les autres conditions de travail. En effet, le salaire d'équilibre correspond au niveau de salaire où la demande de travail des employeurs est égale à l'offre de travail

des individus. Lorsque la demande de travail est supérieure à l'offre de travail, donc lorsqu'en situation de pénurie de main-d'œuvre, une pression à la hausse s'exerce alors sur les salaires afin de ramener la rémunération au salaire d'équilibre (Cousineau et Tircher, 2020). Dans un même ordre d'idée, un surplus de main-d'œuvre est aussi susceptible d'influencer les salaires. En effet, lorsque la demande de travail par les employeurs est inférieure à l'offre de travail par les travailleurs, donc lorsqu'en situation de surplus de main-d'œuvre, une pression à la baisse est alors exercée sur les salaires afin de ramener la rémunération au salaire d'équilibre (Cousineau et Tircher, 2020).

Bref, selon la théorie de Dunlop et le principe économique de l'offre et de la demande, la disponibilité de la main-d'œuvre influence les conditions de travail : les pénuries seraient à l'origine de conditions plus avantageuses tandis que les surplus seraient susceptibles de faire diminuer les salaires.

1.6.2 Solidarité syndicale

La disponibilité de la main-d'œuvre serait aussi susceptible d'influencer la volonté des membres à faire preuve de solidarité envers leur syndicat. En effet, lorsque le taux de chômage est faible, les employeurs sont moins en mesure de résister aux tentatives de syndicalisation et, par conséquent, les syndicats ont plus de facilité à recruter des membres. Les membres seraient également plus enclins à revendiquer et à démontrer de la combativité et de la solidarité envers leur syndicat lorsque le taux de chômage est faible, considérant qu'ils sont plus difficilement remplaçables dans ce contexte (Ebbinghaus et Visser, 1999).

Au contraire, lorsque le taux de chômage est très élevé, les syndicats éprouvent plus de difficulté à recruter des membres, car les employeurs sont plus en mesure de résister aux tentatives de syndicalisation. Un taux de chômage élevé peut également affecter la solidarité syndicale, car, par crainte de perdre leur emploi, les employés seraient également plus réticents à démontrer de la solidarité et de la combativité (Ebbinghaus et Visser, 1999).

Considérant qu'un taux de chômage faible est un indicateur des pénuries de main-d'œuvre et qu'un taux de chômage élevé est un indicateur des surplus de main-d'œuvre, tel que vu à la section 1.1.1, alors, selon l'étude de Ebbinghaus et Visser (1999), la

pénurie de main-d'œuvre serait conséquemment un facteur qui favorise la solidarité syndicale tandis le surplus de main-d'œuvre serait un facteur qui y nuit.

1.6.3 Puissance en négociation collective

Le contexte économique qui caractérise le marché du travail a une influence sur la puissance des parties en négociation collective (Sexton et Bilodeau, 2013). La puissance des parties en négociation collective se définit comme «la capacité dont disposent les représentants d'une partie d'affecter, dans un sens qu'ils jugent bénéfique, les décisions prises au sein de l'autre partie en regard d'un ou plusieurs enjeux distributifs et importants» (Sexton et Bilodeau, 2013; 54). La puissance de négociation se distingue du pouvoir de négociation de la façon suivante : la puissance de négociation correspond à la capacité des parties à faire triompher leur position alors que le pouvoir de négociation correspond à la mise en œuvre de cette capacité (Sexton et Bilodeau, 2013).

Tout d'abord, selon l'économiste Alfred Marshall, quatre conditions peuvent avoir pour effet d'augmenter la puissance en négociation collective des employés ou des syndicats, soit lorsque (1) la main-d'œuvre est essentielle ou difficile à remplacer, (2) la demande pour le produit ou le service est inélastique, (3) le coût de la main-d'œuvre ne compte pas pour une grosse partie du coût total de production et (4) l'approvisionnement des autres facteurs de production est inélastique. La situation du marché du travail est prise en compte dans la première condition de Marshall. Lorsque le marché du travail est en situation de pénurie de main-d'œuvre ou lorsque la main-d'œuvre a des compétences spécifiques et rares, la main-d'œuvre est difficile à remplacer, donc le pouvoir de négociation des employés ou des syndicats est augmenté (Budd, 2004).

Par ailleurs, les périodes de croissance économique seraient entre autres favorables à la partie syndicale, car les employeurs, par peur de perdre des travailleurs au profit d'autres employeurs ou même des concurrents, seraient plus susceptibles d'accepter les demandes de la partie syndicale (Sexton et Bilodeau, 2013). Comme nous l'avons vu à la section 1.3.2, les périodes de croissance économique sont souvent associées à des périodes de pénuries de main-d'œuvre, car elles stimulent la création d'un grand nombre d'emplois (Seyfried, 2011). Ainsi, en contexte de pénurie de main-d'œuvre, la puissance de négociation des syndicats en négociation collective risque d'être augmentée et les

conditions de travail négociées par les syndicats pour leurs membres sont susceptibles d'être plus avantageuses.

À l'inverse, dans les périodes de ralentissement économique, souvent associées à des pertes d'emplois et un taux de chômage élevé, la partie syndicale est plus portée à faire des concessions pour pallier aux difficultés rencontrées par les entreprises et pour protéger l'entreprise et les emplois qui y sont rattachés (Jalette et al., 2018; Sexton et Bilodeau, 2013). Par exemple, dans ce contexte, les syndicats sont plus enclins à négocier des clauses de disparités de traitement afin d'éviter les pertes d'emploi (Chaison, 2007). Ainsi, en contexte de surplus de main-d'œuvre, voyant leur puissance en négociation collective diminuer et étant forcés de faire des concessions, les conditions de travail négociées par les syndicats pour leurs membres sont susceptibles d'être moins avantageuses.

De plus, il a été montré que l'efficacité d'un syndicat dans les négociations collectives est souvent proportionnelle au degré d'engagement syndical de ses membres (Paquet et Bergeron, 1995). En effet, la principale force des syndicats réside dans le militantisme de leurs membres (Sexton et Bilodeau, 2013). Par ailleurs, nous avons vu qu'en contexte de pénurie de main-d'œuvre, les membres se montrent plus solidaires avec leur syndicat, car ils sont difficilement remplaçables (Ebbinghaus et Visser, 1999). Donc, en ce sens, la plus grande combativité des membres dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre risque d'augmenter la puissance en négociation collective. Au contraire, un taux de chômage élevé diminue la puissance de négociation des syndicats, car les membres se montrent moins solidaires par peur de perdre leur emploi (Ebbinghaus et Visser, 1999), ce qui renforce le rapport de force des employeurs en négociation.

1.7 Constats de la littérature

Nous présentons ici les grands constats qui se dégagent de la revue de la littérature.

1. Un marché de travail en situation de pénurie de main-d'œuvre est caractérisé par un taux de chômage très bas ou en baisse, un taux de croissance élevé de la rémunération dans une profession donnée et des postes vacants qui perdurent. A

contrario, un marché du travail en situation de surplus de main-d'œuvre est caractérisé par un taux de chômage élevé et en hausse, un taux de croissance faible de la rémunération et peu de postes vacants dans une profession donnée.

2. Avant la crise de la Covid-19, le Québec était touché par une pénurie de main-d'œuvre généralisée et était en période de croissance économique. Depuis la pandémie de la Covid-19, la disponibilité de la main-d'œuvre varie selon les secteurs d'activité. D'une part, la pénurie de main-d'œuvre s'est aggravée dans les secteurs d'activités qui n'ont pas été affectés par les restrictions, notamment ceux jugés comme étant prioritaires. Au contraire, d'autres secteurs d'activités fortement affectés par les restrictions sanitaires se sont retrouvés temporairement en situation de surplus de main-d'œuvre. De plus, la pandémie de la Covid-19 a fait plonger l'économie du Québec dans une période de ralentissement.
3. Les principales causes de la pénurie de main-d'œuvre au Québec sont le vieillissement de la population et la forte croissance économique de la dernière décennie (de 2010 à 2020).
4. En milieu syndiqué, la pénurie de main-d'œuvre influence le contenu des conventions collectives, notamment en ce qui concerne l'introduction de dispositions visant à intégrer les immigrants et travailleurs étrangers, à retenir les jeunes travailleurs et à maintenir en emploi le personnel vieillissant. Cependant, la pénurie de main-d'œuvre est également susceptible de nuire à la vie syndicale, car les mesures d'attraction et de rétention destinées spécifiquement aux nouveaux travailleurs seraient susceptibles de poser des problèmes d'équité et d'affecter la solidarité syndicale. Les mesures d'intégration du personnel immigrant est également susceptible de générer des conflits et de nuire à la solidarité parmi les employés.
5. En milieu syndiqué, les surplus de main-d'œuvre influencent les enjeux de négociation entre les employeurs et les syndicats et le contenu de la convention collective. En effet, les parties négocient afin de s'entendre sur des mesures alternatives aux compressions de personnel, telles que des gels de salaires, des disparités de traitement ou un partage du travail.
6. En situation de pénurie de main-d'œuvre, selon la théorie de Dunlop et la théorie de l'offre et de la demande, les salaires et les conditions de travail sont plus avantageux.

A contrario, toujours selon ces théories, en situation de surplus de main-d'œuvre, les salaires et les conditions de travail sont moins avantageux.

7. Les surplus de main-d'œuvre limitent la solidarité syndicale, car lorsque le taux de chômage est élevé, étant plus facilement remplaçables, les salariés sont réticents à démontrer de la combativité auprès de leur syndicat par crainte de perdre leur emploi. A contrario, en situation de pénurie de main-d'œuvre, la solidarité syndicale est plus grande, car les salariés craignent moins d'être remplacés.
8. La puissance des parties en négociation collective dépend entre autres du contexte économique. Les périodes de croissance économique seraient favorables à la partie syndicale, tandis que les périodes de ralentissement économique seraient favorables à la partie patronale. La croissance économique étant un facteur des pénuries de main-d'œuvre et les ralentissements économiques étant un facteur des surplus de main-d'œuvre, les pénuries de main-d'œuvre renforcent donc probablement la puissance des syndicats et les surplus de main-d'œuvre renforcent probablement la puissance du patronat.

1.8 Problématique

Notre revue de littérature montre que les surplus et les pénuries de main-d'œuvre influencent le contenu de la convention collective, les conditions de travail, la puissance en négociation collective et la solidarité syndicale. Ainsi, nous pouvons nous attendre à ce que le niveau de disponibilité de main-d'œuvre a bel et bien des effets sur les relations de travail en milieu syndiqué et la vie syndicale.

Pourtant, à notre connaissance, bien que beaucoup de chercheurs se soient penchés sur le concept de la pénurie de main-d'œuvre, comme l'ont fait Montmarquette et Thomas (2005) ou Roy, Henson et Lavoie (1996), ou encore sur les stratégies mises en place par les organisations pour attirer et retenir les travailleurs, comme l'ont fait Haines, Jalette et Larose (2010) ou Guilloteau (2011), les effets de la disponibilité de la main-d'œuvre sur les relations de travail en milieu syndiqué et sur la vie syndicale demeurent un sujet très peu documenté. Des concepts théoriques, tels que la théorie systémique de Dunlop, les conditions de Marshall ou le principe économique de l'offre et la demande, suggèrent que

la disponibilité de la main-d'œuvre influence les conditions de travail, mais aucune recherche empirique vient confirmer ces théories.

C'est pourquoi, dans cette recherche, nous tentons de combler cette lacune en nous intéressant aux effets de la disponibilité de la main-d'œuvre sur les relations de travail en milieu syndiqué et sur la vie syndicale. Plus précisément, notre recherche a pour objectif de répondre à la question suivante : *«Quels sont les effets de la disponibilité de la main-d'œuvre sur les relations de travail en milieu syndiqué et sur la vie syndicale?»*.

Nous étudions ces effets dans différents secteurs d'activités présentant des niveaux de disponibilité de main-d'œuvre variables en fonction des restrictions liées à la pandémie de la Covid-19. Cela nous permettra de voir comment la variation de la disponibilité de main-d'œuvre a pu influencer les relations de travail et la vie syndicale et comment les parties ont réagi et se seront adaptées. En effet, un même choc exogène manifeste généralisé comme la pandémie nous donne l'occasion de mieux mettre en lumière les mécanismes par lesquels les relations de travail et la vie syndicale peuvent être influencées par la disponibilité de la main-d'œuvre.

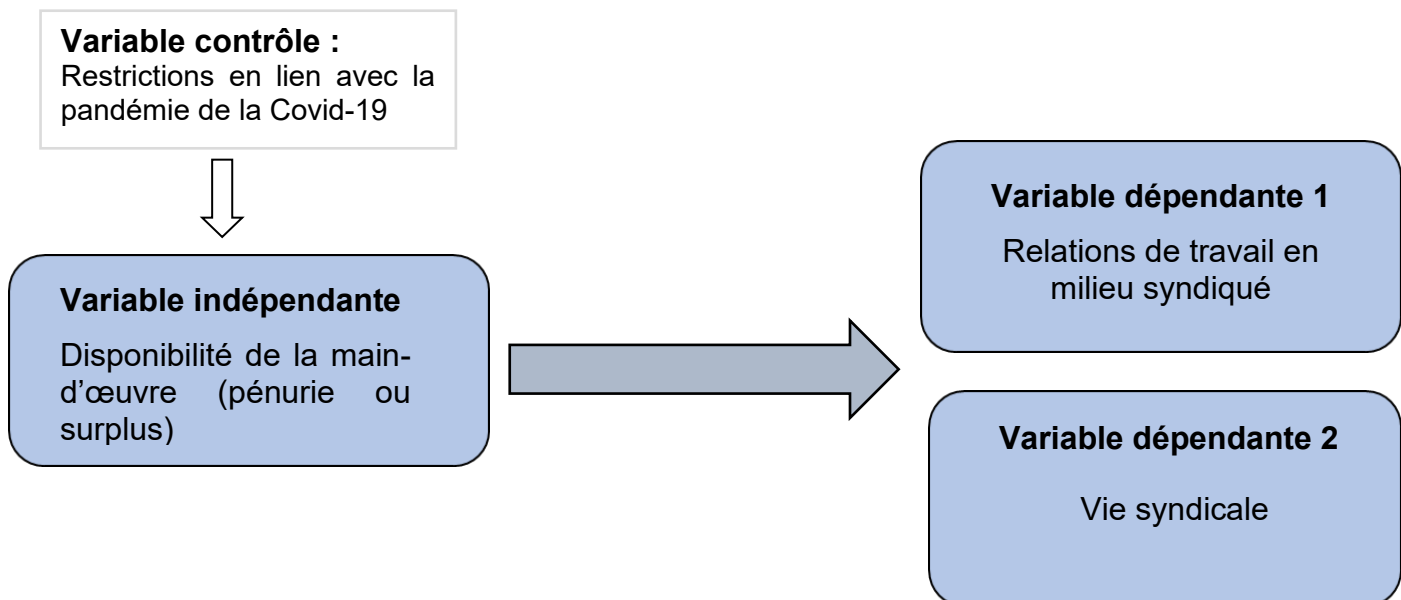
CHAPITRE 2 : MODÈLE CONCEPTUEL, MODÈLE OPÉRATOIRE ET HYPOTHÈSES

Le présent chapitre décrit et explique le modèle conceptuel et le modèle opératoire choisis pour répondre à la question de recherche posées. Finalement, nous énonçons six hypothèses de recherche que nous justifions au regard de la littérature revue au chapitre précédent.

2.1 Modèle conceptuel

La figure 2 présente notre modèle conceptuel. Nous y postulons que la disponibilité de la main-d'œuvre (variable indépendante) influence les relations de travail en milieu syndiqué (variable dépendante 1) et la vie syndicale (variable dépendante 2). De plus, le modèle pose également que notre variable indépendante, la disponibilité de la main-d'œuvre, est susceptible d'être influencée par les restrictions en lien avec la pandémie de la Covid-19 (variable contrôle). En effet, cette dernière variable doit être considérée puisque les restrictions sanitaires imposées après le déclenchement de la pandémie de Covid-19 ont un impact variable sur la disponibilité de main-d'œuvre selon le secteur d'activité (secteurs essentiels ou non, etc.).

Figure 2 : Modèle conceptuel



2.2 Opérationnalisation des variables

Dans cette section, nous opérationnalisons 1) notre variable indépendante (VI : disponibilité de la main-d'œuvre), 2) nos variables dépendantes (VD-1 : relations de travail en milieu syndiqué et VD-2 : vie syndicale) et 3) notre variable contrôle (VC : restrictions en lien avec la pandémie de la Covid-19).

2.2.1 Disponibilité de la main d'œuvre : variable indépendante (VI)

Notre variable indépendante, la disponibilité de la main-d'œuvre, est opérationnalisée au tableau 3. Cette variable sera étudiée avant et depuis le début de la pandémie de la Covid-19. Comme nous l'avons vu à la section 1.1.1, la disponibilité de la main-d'œuvre résulte de l'offre de travail et de la demande de travail. L'offre de travail correspond à la disponibilité des travailleurs sur le marché du travail tandis que la demande de travail réfère aux besoins en main-d'œuvre des employeurs (St-Onge et al., 2017). Les situations de déséquilibres entre l'offre et la demande de travail génèrent des surplus ou des pénuries de main-d'œuvre (Cousineau et Tircher, 2020). C'est pourquoi la pénurie et le surplus de main-d'œuvre agissent comme modalités de notre variable indépendante. Le tableau 3 montre que les indicateurs économiques caractéristiques des pénuries et surplus de main d'œuvre quantitatifs vus aux sections 1.1.1.1 et 1.1.1.3 nous serviront d'indicateurs (Grenier, 2011).

Tableau 3 : Opérationnalisation de la variable indépendante

Variable indépendante	Modalités	Indicateurs
Disponibilité de la main d'œuvre (avant et depuis le début de la pandémie)	Pénurie de main d'œuvre	- Taux de chômage faible ou en baisse - Grand nombre de postes vacants qui perdurent - Taux de croissance élevé de la rémunération
	Surplus de main d'œuvre	- Taux de chômage élevé ou en hausse - Peu de postes vacants - Taux de croissance faible de la rémunération

2.2.2 Relations de travail en milieu syndiqué : variable dépendante 1 (VD-1)

Comme nous l'avons vu à la section 1.1.2, les relations de travail en milieu syndiqué, notre première variable dépendante, comprennent l'ensemble des rapports économiques, sociaux et collectifs entre les employeurs et les syndicats (Dion, 1986). À ce niveau, nous nous inspirons en partie de Bettache (2010) pour construire notre modèle. À cet effet, nous examinons particulièrement la dynamique des relations patronales-syndicales et le déroulement de la négociation collective. À ces deux dimensions, nous ajoutons finalement les changements dans les conditions de travail. Il s'agit des trois dimensions illustrées au tableau 4. La dynamique de la relation patronale-syndicale sera étudiée avant et depuis le début de la pandémie, alors que le déroulement de la négociation collective et les changements dans les conditions de travail seront étudiés depuis le début de la pandémie.

La dynamique de la relation patronale-syndicale est donc notre première dimension de notre variable dépendante 1, telle que présentée au tableau 4. Une sous-dimension que nous souhaitons étudier est le niveau de conflictualité ou de coopération entre les parties. Un indicateur qui permet de mesurer cette sous-dimension est la présence ou non de comités conjoints (Bettache, 2010). Les conventions collectives peuvent prévoir des comités regroupant des représentants syndicaux et patronaux. Le mandat de ces comités peut être plus ou moins large. Il peut être limité au règlement de grief ou toucher les questions les plus diverses : santé et sécurité au travail, formation de la main-d'œuvre, sous-traitance, évaluation des emplois, etc. (Bilodeau, 2017). L'ampleur et les sujets des conflits liés à l'interprétation de la convention collective (ou griefs) est un autre indicateur qui permet de décrire le niveau de coopération ou de conflictualité (Bilodeau, 2017). Les attitudes mutuelles des parties correspondent à notre deuxième sous-dimension permettant de caractériser les relations syndicales-patronales. En effet, le niveau de confiance, la volonté de partager l'information à l'autre partie et la volonté à trouver des solutions mutuellement bénéfiques sont notamment des indicateurs qui nous permettront de mieux comprendre la dynamique entre les parties.

Le déroulement de la négociation collective correspond à la deuxième dimension de notre variable dépendante 1. Nous nous inspirons en partie de Walton, Cutcher-Gershenfeld

et McKersie (2000) pour l'opérationnaliser. Suivant leurs recommandations, nous retenons deux sous-dimensions pour expliquer le déroulement de la négociation collective: les processus de négociation et la stratégie de négociations. Concernant les processus de négociation, la négociation distributive ou intégrative sont des sous-processus de la négociation qui ponctuent le processus global de négociation (Walton et al., 2000). Pour caractériser les négociations distributive et intégrative, nous nous inspirons des critères retenus par Bergeron et Paquet (2006) : information, communication et style de négociation. En plus de la sous-dimension processus de négociation, nous retrouvons la sous-dimension stratégie de négociation (contrainte ou coopérative) permettant d'évaluer le type de relation recherchée à long terme par l'employeur. Enfin, nous avons vu dans notre revue de la littérature que la disponibilité de la main-d'œuvre est susceptible d'influencer les moyens de pression utilisés par les parties ainsi que la puissance en négociation collective, ce pourquoi nous les ajoutons en sous-dimensions.

Finalement, les changements apportés aux conditions de travail correspondent à la troisième dimension de notre variable dépendante 1. Au regard de l'étude de Lauzon, Jalette et Hallé (2017), plusieurs clauses concernant les conditions de travail sont susceptibles d'être influencées par le niveau de disponibilité de main-d'œuvre. En effet, comme nous l'avons vu à la section 1.4, certaines mesures visant à retenir le personnel sont négociées en contexte de pénurie de main-d'œuvre. Ces mesures de rétention incluent souvent des salaires et avantages sociaux plus généreux (Haines et al., 2010). Certaines de ces mesures visent spécifiquement les travailleurs plus âgés, comme un allègement des tâches, alors que d'autres visent plutôt les jeunes travailleurs, comme une semaine de travail réduite (Jalette et al., 2017). À l'inverse, des surplus de main-d'œuvre peuvent amener les employeurs à vouloir procéder, entre autres, à des réductions de personnel (Iverson et Zatzick, 2007). Ainsi, plus spécifiquement, nous savons que le salaire, les avantages sociaux, les heures de travail et les mouvements de personnel sont des conditions de travail qui peuvent varier en fonction du niveau de disponibilité de la main-d'œuvre, ce qui nous amène à les choisir comme indicateurs de changements. Dans cette étude, nous désirons aussi examiner toutes les conditions de travail susceptibles d'être affectées par la disponibilité de la main-d'œuvre.

Tableau 4 : Opérationnalisation de la variable dépendante 1

Variable dépendante 1	Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Relations de travail en milieu syndiqué	Dynamique de la relation syndicale-patronale (avant et depuis le début de la pandémie)	Niveau de conflictualité/coopération entre les parties	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à travailler ensemble - Enjeux de fond - Nombre, nature et enjeux de fond des comités conjoints - Nombre et sujet des griefs
		Attitudes mutuelles des parties	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté à partager l'information avec l'autre partie - Volonté à trouver des solutions mutuellement bénéfiques - Niveau de confiance entre les parties - Tentatives de nuire à l'autre partie - Volonté à impliquer l'autre partie
	Déroulement de la négociation collective (depuis le début de la pandémie)	Processus de négociation (distributif – intégratif)	<ul style="list-style-type: none"> - Peu (distributif) ou beaucoup (intégratif) d'informations partagées - Communication fermée (distributif) ou ouverte (intégratif) - Niveau de confiance faible (distributif) ou élevé (intégratif) entre les parties
		Stratégies de négociation	- Comportement et attitudes de négociation préconisé par les parties (contrainte/coopération)
		Puissance de négociation	- Évaluation perceptuelle de la capacité à obtenir des gains de chacune des parties
		Moyens de pression utilisés	<ul style="list-style-type: none"> -Lock-out -Grève -Autres
	Changements dans les conditions de travail (depuis le début la pandémie)	Clauses de la convention collective, lettres d'entente et autres	<ul style="list-style-type: none"> - Salaire - Primes - Avantages sociaux - Statut d'emploi - Heures de travail - Mouvement de personnel - SST -Durée des ententes de modification intervenues - Autres

2.2.3 Vie syndicale : variable dépendante 2 (VD-2)

La vie syndicale est notre variable dépendante 2, telle qu'opérationnalisée au tableau 5. La participation à la vie syndicale est notre première dimension choisie. Il s'agit d'un concept qui a fait l'objet de nombreuses recherches. Tel que vu à la section 1.1.3, Bergeron et Paquet (1995) définissent la participation à la vie syndicale comme : «*l'action pour un salarié de prendre part à des activités organisées ou offertes par un syndicat ou de s'acquitter de responsabilités syndicales*» (p.3). Pour les fins de cette recherche, comme nous nous intéressons surtout aux effets de la disponibilité de la main-d'œuvre sur la vie syndicale au niveau local, nous choisissons de nous en tenir essentiellement aux activités organisées ou offertes par le syndicat. Ainsi, nous avons choisi des indicateurs de participation à différentes activités syndicales, soient les élections, les assemblées générales et les comités syndicaux.

Les attitudes que peuvent avoir les membres vis-à-vis le syndicat qui les représente correspondent à notre deuxième dimension de notre variable dépendante 2. L'engagement syndical étant une préoccupation fondamentale des syndicats (Gallagher et Clark, 1989), il s'agit d'une première sous-dimension pouvant caractériser les attitudes des membres envers leur syndicat. De plus, nous avons vu à la section 1.6.2 que le taux de chômage affecte la solidarité syndicale (Ebbinghaus et Visser, 1999), ce qui nous incite à la choisir comme deuxième sous-dimension. Nos deux sous-dimensions seront étudiées depuis le début de la pandémie de la Covid-19.

Tableau 5 : Opérationnalisation de la variable dépendante 2

Variable dépendante 2	Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Vie syndicale	Participation à la vie syndicale (depuis le début de la pandémie)	Taux de participation aux différentes activités offertes par le syndicat	-Présence des membres aux assemblées générales -Taux de participation aux élections -Participation aux comités syndicaux

Attitudes des membres vis-à-vis le syndicat (depuis le début de la pandémie)	Engagement syndical	- Identification des membres aux objectifs du syndicat
	Solidarité syndicale	- Soutien des membres envers les décisions prises par syndicat - Solidarité entre les membres
	Autres attitudes	- Confiance des membres à l'égard du syndicat - Attentes des membres à l'égard du syndicat - Degré d'informations des membres à propos de la vie syndicale - Intérêt des membres quant aux relations patronales-syndicales

2.2.4 Restrictions en lien avec la pandémie de la Covid-19: variable contrôle (VC)

La variable contrôle est opérationnalisée au tableau 6. Nous identifions les restrictions en lien avec la pandémie de la Covid-19 en tant que variable contrôle, car comme nous l'avons vu à la section 1.1.4, ces restrictions imposées à partir du mois de mars 2020 ont affecté le niveau de disponibilité de la main-d'œuvre au Québec. En effet, avant la pandémie, plusieurs indicateurs témoignaient d'une pénurie de main-d'œuvre dans une majorité de secteurs d'activités (Demers, 2020). Suite aux restrictions mises en place pour freiner la propagation du virus de la Covid-19, comme la fermeture des services jugés non prioritaires ou la fermeture des frontières, nous avons vu que des surplus de main-d'œuvre temporaires sont probablement survenus dans les secteurs fortement affectés par ces restrictions tandis qu'une aggravation de la pénurie de main-d'œuvre a probablement eu lieu dans les services jugés prioritaires.

Tel présenté au tableau 6, la fermeture des frontières canadiennes et la fermeture des services jugés non prioritaires sont les deux dimensions de notre variable contrôle, car il s'agit des restrictions en lien avec la pandémie de la Covid-19 qui ont eu le plus d'impacts. Comme nous l'avons vu expliqué à la section 1.1.4, les mesures sanitaires ont aussi eu des impacts sur plusieurs autres secteurs d'activité.

Tableau 6 : Opérationnalisation de la variable contrôle

Variable contrôle	Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Restrictions en lien avec la pandémie de la Covid-19	Fermeture des frontières canadiennes	Services affectés par la fermeture des frontières canadiennes	<ul style="list-style-type: none"> - Tourisme - Hébergement - Activités culturelles - Tout autre secteur d'activité affecté par les mesures sanitaires
	Fermeture des services jugés non prioritaires présentée en annexe du décret 223-2020	Services jugés non prioritaires	Tous les services ne figurant pas dans la liste fournie en annexe du décret 223-2020 *Voir tableau 1

2.3 Hypothèses

À la lumière de la revue de la littérature, nous posons 6 hypothèses et sous-hypothèses que notre recherche vise à vérifier.

2.3.1 Hypothèse 1 : Disponibilité de la main-d'œuvre

À la section 1.2, nous avons vu qu'avant les restrictions imposées par le gouvernement pour freiner la propagation du virus de la Covid-19 à partir de mars 2020, plusieurs indicateurs témoignaient d'une pénurie de main-d'œuvre généralisée au Québec: taux de chômage très faible (4,5% en février 2020), taux de croissance élevé de la rémunération (4,28% en 2019 par rapport à 2018) et grand nombre de postes vacants (130 700 en 2019) (Demers, 2020).

Or, nous avons vu que ces restrictions ont généré 825 900 pertes d'emplois dans les secteurs d'activité fortement touchées par celles-ci. Par ailleurs, le taux de chômage est passé de 4,5% en février 2020 à 17,6% en avril 2020 (ISQ, 2021). Ainsi, nous posons comme hypothèse que :

H-1 A : *Les restrictions en lien avec la pandémie de la Covid-19 ont eu pour effet de générer des surplus de main-d'œuvre temporaires dans les services fortement affectés par ces restrictions.*

D'un autre côté, nous avons aussi vu que ces fermetures, combinées notamment aux prestations d'urgences implantées par le gouvernement fédéral, ont probablement eu

pour effet d'exacerber la pénurie de main-d'œuvre dans les services jugés prioritaires. Ainsi, nous posons comme hypothèse que :

H-2 B : *Les restrictions en lien avec la pandémie de la Covid-19 ont eu pour effet d'exacerber la pénurie de main-d'œuvre dans les services jugés prioritaires.*

2.3.2 Hypothèse 2 : Dynamique de la relation patronale-syndicale

Tout d'abord, nous avons vu à la section 1.4 qu'en contexte de pénurie de main-d'œuvre, les employeurs souhaitent mettre en place des mesures visant à attirer et retenir leur personnel (Haines et al., 2010). Nous pensons donc qu'en contexte de pénurie de main-d'œuvre, les parties sont plus portées à faire preuve de coopération et à démontrer des attitudes mutuelles positives puisqu'elles ont des objectifs en commun, notamment d'améliorer les conditions de travail des employés afin de les attirer et retenir davantage.

Ainsi, nous posons comme hypothèses que :

H-2 A : *En contexte de pénurie de main-d'œuvre, les parties coopèrent davantage.*

À l'inverse, à la section 1.5, nous avons vu qu'en période de ralentissement économique, les employeurs sont susceptibles de procéder à des coupures de personnel ou à d'autres mesures alternatives visant à réduire leurs coûts liés à la main-d'œuvre (Iverson et Zatzick, 2007). Nous pensons donc que ces mesures, mises en place à cause d'une situation surplus de main-d'œuvre, sont susceptibles de générer des situations conflictuelles entre les parties et de nuire à la dynamique de la relation entre les parties.

Au regard de ces informations, nous posons donc comme hypothèses que :

H-2 B : *En contexte de surplus de main-d'œuvre, la relation patronale-syndicale est davantage conflictuelle.*

2.3.3 Hypothèse 3 : Déroulement de la négociation collective

Pour les mêmes raisons que celles énumérées à la section précédente, nous posons les hypothèses suivantes :

H-3 A : *En contexte de pénurie de main-d'œuvre, les parties ont plus tendance à faire preuve de coopération dans le processus de négociation collective.*

H-3 B : *En contexte de surplus de main-d'œuvre, le processus de négociation collective est davantage conflictuel.*

2.3.4 Hypothèse 4 : Changements dans les conditions de travail

Tout d'abord, tel que nous l'avons vu à la section 1.6.1, en cohérence avec le principe économique de l'offre et la demande, lorsque la demande de travail est plus grande que l'offre de travail, une pression à la hausse est exercée sur les salaires (Cousineau et Tircher, 2020). Donc, une pénurie de main-d'œuvre aide le syndicat à négocier des augmentations de salaire et des améliorations aux conditions de travail, car l'employeur sera plus disposé à en accorder.

De plus, à la section 1.6, nous avons vu que lorsque le taux de chômage est faible, les salariés seraient plus enclins à soutenir et à démontrer de la combativité auprès de leur syndicat, car ils sont plus difficilement remplaçables (Ebbinghaus et Visser, 1999). De plus, l'évolution historique des relations de travail nous montre qu'un plus grand nombre de grèves se produit en période de croissance économique et lorsque le taux de chômage est en baisse (Jalette et al., 2018). Le militantisme des membres étant la principale force des syndicats (Sexton et Bilodeau, 2013), nous pensons donc que la pénurie de main d'œuvre contribue à augmenter leur puissance en négociation collective.

Ensuite, nous avons vu à la section 1.3.2 qu'une période de croissance économique peut contribuer à l'émergence d'une pénurie de main-d'œuvre (Seyfried, 2011). À la section 1.6, nous avons vu que les périodes de croissance économique sont favorables à la puissance des syndicats en négociation collective, car, d'une part, les employeurs ont les moyens d'en donner plus aux employés et, d'autre part, craignent de perdre leurs employés au profit de leurs concurrents (Jalette et al., 2018; Sexton et Bilodeau, 2013). Par ailleurs, selon l'économiste Marshall, lorsque le marché du travail est en situation de pénurie de main-d'œuvre, la main-d'œuvre est difficile à remplacer, donc le pouvoir de négociation des employés ou des syndicats est augmenté (Budd, 2004). En ce sens, nous pensons que la pénurie de main-d'œuvre aide les syndicats à négocier des conditions de travail plus avantageuses pour leurs membres.

Finalement, nous avons vu à la section 1.4 qu'en contexte de pénurie de main-d'œuvre, les employeurs souhaitent mettre en place des mesures visant à attirer et retenir leur

personnel (Haines et al., 2010). Par ailleurs, le désir des employeurs de retenir le personnel se reflète dans le contenu des conventions collectives au Québec, notamment en termes de meilleures rémunérations (salaires, primes, etc.), d'horaires de travail plus flexibles, d'allègement du temps de travail, ou d'autres améliorations des conditions de travail (Laroche et al., 2019; Lauzon et al., 2017). Nous pensons donc que la pénurie de main-d'œuvre aide les syndicats à négocier des conditions de travail avantageuses pour leurs membres, car les employeurs, désireux d'attirer et retenir la main-d'œuvre dans ce contexte, y sont plus ouverts.

Bref, un contexte de pénurie de main-d'œuvre semble affecter les résultats de la négociation collective : les salaires augmentent, les syndicats bénéficient d'un plus grand soutien de leurs membres, les employeurs ont les moyens d'en donner plus aux employés et des mesures visant à retenir les employés sont négociées.

L'effet de la disponibilité de la main-d'œuvre sur les résultats de la négociation collective semble donc être qu'elle est susceptible d'influencer la puissance de négociation des parties et donc, les gains obtenus par les parties. Tel que vu à la section 1.6.3, la puissance de négociation des parties est la capacité d'un acteur à faire triompher sa position (Sexton et Bilodeau, 2013). Donc, au regard de ces informations recueillies dans la revue de la littérature, nous posons comme deuxième hypothèse que :

H-4 A: *En contexte de pénurie de main-d'œuvre, la partie syndicale est davantage en mesure d'améliorer les salaires et les autres conditions de travail à travers le processus de négociation collective.*

À l'inverse, toujours selon le principe économique de l'offre et la demande, il a été établi qu'un marché du travail dans lequel l'offre de travail est plus grande que la demande est un marché en situation de surplus de main-d'œuvre et que, dans ce contexte, une pression à la baisse est exercée sur les salaires (Cousineau et Tircher, 2020). Donc, un surplus de main-d'œuvre nuit à la capacité du syndicat à négocier des augmentations de salaire et des améliorations aux conditions de travail.

De plus, lorsque le taux de chômage est élevé, les salariés se montreraient plus hésitants à soutenir et à démontrer de la combativité auprès de leur syndicat (Ebbinghaus et Visser,

1999). Nous pensons donc que le surplus de main d'œuvre contribue à augmenter la puissance de la partie patronale en négociation collective.

Ensuite, comme nous l'avons vu à la section 1.3.2, les périodes de ralentissement économique peuvent générer des surplus de main-d'œuvre dans certains secteurs (Baril, 2020B). Par ailleurs, nous avons vu que les périodes de ralentissement économique sont favorables à la partie patronale, car les syndicats seraient plus portés à accepter de faire des concessions afin de pallier aux difficultés des employeurs et pour conserver un maximum d'emplois (Jalette et al., 2018; Sexton et Bilodeau, 2013). Aussi, tel que vu à la section 1.5, dans une situation de surplus de main-d'œuvre, les syndicats sont plus enclins à accepter certaines mesures, comme un partage du travail entre les employés, un «gel» des salaires et/ou des avantages sociaux, des disparités de traitements, lorsque ces mesures peuvent éviter les coupures de personnel (Grenier, 2017, Lauzon Duguay et al., 2017; Chaison, 2007). Ainsi, nous pensons que le surplus de main-d'œuvre contribue à la puissance de négociation des employeurs.

Bref, un contexte de surplus de main-d'œuvre semble aussi influencer la puissance en négociation et conséquemment, affecter les résultats de la négociation collective. En effet, les salaires diminuent, les syndicats bénéficient moins du soutien de leurs membres et les syndicats sont plus portés à faire des concessions, notamment à accepter des conditions de travail peu avantageuses dans le but d'éviter des pertes d'emplois.

Nous posons donc l'hypothèse suivante :

H-4 B : *En contexte de surplus de main-d'œuvre, la partie patronale est davantage en mesure de résister aux demandes des syndicats et de négocier des conditions de travail qui lui seront plus favorables.*

2.3.5 Hypothèse 5 : Participation des membres à la vie syndicale

Tout d'abord, nous avons vu qu'un taux de chômage faible, indicateur d'une pénurie de main-d'œuvre (Grenier, 2011), améliorerait la solidarité syndicale, car, étant plus difficilement remplaçables, les salariés seraient plus enclins à démontrer de la solidarité et de la combativité auprès de leur syndicat (Ebbinghaus et Visser, 1999). Nous pensons donc que la pénurie de main-d'œuvre peut améliorer la solidarité syndicale.

D'un autre côté, à la section 1.4.2, nous avons vu que les jeunes travailleurs prennent de plus en plus d'importance sur le marché du travail (Morrell et al., 2019). À cet effet, de plus en plus, des dispositions visant à retenir le personnel sont prévues à la convention collective pour pallier à la pénurie de main-d'œuvre (Jalette et al., 2017). Or, la présence de clauses s'adressant spécifiquement aux jeunes travailleurs est susceptible de générer un sentiment d'injustice chez les travailleurs plus âgés, lesquels ont dû patienter de nombreuses années avant de pouvoir bénéficier de ces avantages, ce qui peut poser des problèmes d'équité et de solidarité syndicale (Laroche et al., 2019). De plus, la pénurie de main-d'œuvre au Québec pousse les employeurs à recruter de la main-d'œuvre étrangère. Or, les différences linguistiques et culturelles sont susceptibles de générer des divisions au sein de l'équipe de travail et affectent la solidarité entre les employés (Dunlop, 1993). En ce sens, la pénurie de main-d'œuvre peut nuire à la solidarité syndicale.

Bref, la pénurie de main-d'œuvre est susceptible d'affecter la solidarité syndicale. D'un côté, elle est susceptible de l'améliorer alors que les salariés seraient plus enclins à montrer de la solidarité syndicale, mais, d'un autre côté, certaines mesures mises en place pour pallier à la pénurie de main-d'œuvre sont susceptibles de nuire à l'équité et la solidarité syndicale.

Les informations recueillies dans la revue de la littérature concernant les effets de la pénurie de main-d'œuvre sur la participation à la vie syndicale sont peu nombreuses et contradictoires. Au meilleur de notre connaissance, nous proposons tout de même l'hypothèse suivante :

H-5 A: *Un contexte de pénurie de main-d'œuvre fait augmenter la participation des membres à la vie syndicale.*

À l'inverse, nous avons vu que lorsque le taux de chômage est élevé, les salariés sont plus réticents à montrer de la solidarité syndicale par crainte de perdre leur emploi, considérant qu'ils sont facilement remplaçables (Ebbinghaus et Visser, 1999). En ce sens, nous pensons donc que le surplus de main-d'œuvre nuit à la vie syndicale.

Nous posons donc l'hypothèse suivante :

H-5 B : *Un contexte de surplus de main-d'œuvre fait diminuer leur participation à la vie syndicale.*

2.3.6 Hypothèse 6 : Attitudes des membres vis-à-vis le syndicat

Pour les mêmes raisons que celles énumérées à la section précédente, nous posons les hypothèses suivantes :

H-6 A : *Un contexte de pénurie de main-d'œuvre améliore l'engagement et la solidarité syndicale et favorise les attitudes positives des membres vis-à-vis leur syndicat.*

H-6 B : *Un contexte de surplus de main-d'œuvre nuit à l'engagement et la solidarité syndicale et favorise les attitudes négatives des membres vis-à-vis leur syndicat.*

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce troisième chapitre présente la méthodologie de recherche privilégiée pour répondre à notre question de recherche et mettre à l'épreuve des faits nos hypothèses.

3.1 Type de recherche

La nature de notre question de recherche en appelle à la réalisation d'une recherche qualitative et explicative. D'une part, un devis de recherche explicatif nous permettait d'approfondir la relation entre la disponibilité de la main-d'œuvre et les relations de travail en milieu syndiqué et la vie syndicale, en plus de bien comprendre les mécanismes et dynamiques impliqués. D'autre part, les généralisations que nous pouvons tirer d'une recherche qualitative sont analytiques, à la différence des généralisations statistiques visées par les recherches quantitatives (Miles et Huberman, 2003). Des généralisations analytiques pouvaient être faites à partir de nos résultats puisque l'analyse des données recueillies nous permettait de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses dans notre discussion grâce à des observations empiriques.

3.2 Étude de cas

Nous avons opté pour la méthode de l'étude cas multiples impliquant que chaque cas est une «unité d'analyse» (Miles et Huberman, 2003). Dans notre recherche, un cas correspond à un secteur d'activité. Pour chacun des cas, nous avons rencontré au moins un représentant de la partie patronale et un représentant de la partie syndicale. Cette façon de faire nous a permis de comparer la situation dans différents secteurs au sein desquels la disponibilité de la main-d'œuvre était susceptible de différer. Notre recherche propose d'étudier quatre cas, soit quatre secteurs d'activités différents.

3.3 Critères de sélection des cas

Le choix des quatre cas s'est fait selon des critères de sélection spécifiques. Premièrement, puisque nous étudions les effets de la disponibilité de la main-d'œuvre sur les relations de travail en milieu syndiqué et la vie syndicale, nous devons choisir des secteurs d'activité où des syndicats sont présents.

Deuxièmement, pour cette recherche, nous nous sommes intéressés essentiellement au secteur privé, car le processus de négociation collective diffère grandement entre le

secteur privé et dans le secteur public. Il serait plus économique dans le premier et plus politique dans le second (Sexton et Bilodeau, 2013). Considérant que nous étudions les effets des pénuries et surplus de main-d'œuvre (facteur économique) sur les relations de travail en milieu syndiqué, notamment la négociation collective, il nous semblait que le secteur privé était un choix plus approprié. De plus, il était plus facile de solliciter des participants dans le secteur privé, car, de façon générale, ce sont des organisations de plus petite taille comportant moins de niveaux hiérarchiques.

Troisièmement, nous voulions choisir des secteurs d'activité qui présentaient des signes de pénurie de main-d'œuvre avant la pandémie de la Covid-19. Pour choisir les cas à l'étude, nous nous sommes basés sur le nombre de postes vacants (voir tableau 2). Il était important que les secteurs d'activité retenus aient déjà été en situation de pénurie de main-d'œuvre, car notre recherche vise notamment à étudier les effets de la pénurie de main-d'œuvre.

Finalement, notre dernier critère de sélection concerne le niveau de disponibilité de main-d'œuvre depuis le début de la crise de la Covid-19. Parmi les quatre secteurs d'activité sélectionnés, nous souhaitons en avoir au moins ayant présenté des signes de surplus de main-d'œuvre après mars 2020. Pour choisir ces deux cas, nous nous sommes basés sur les restrictions imposées par le gouvernement pour freiner la propagation du virus en mars 2020. Tel que vu dans la revue de la littérature, les secteurs d'activité fortement touchés par ces restrictions, principalement la fermeture des frontières et la fermeture des services jugés non prioritaires, sont ceux qui dû composer avec des surplus de main-d'œuvre (Statistique Canada, 2020D). La liste des services jugés non prioritaires est d'ailleurs présentée au tableau 1 du premier chapitre. Il était important pour nous d'avoir des cas qui ont connu des variations dans la disponibilité de la main-d'œuvre, car cela nous permettait de mieux mettre en lumière les facteurs qui font varier les relations de travail en milieu syndiqué et la vie syndicale.

3.4 Cas choisis

3.4.1 Hôtellerie

Le premier cas que nous avons choisi d'étudier est l'industrie hôtellerie qui fait partie du secteur privé et dans lequel on retrouve plusieurs accréditations syndicales. Tel que le

montre le tableau 2, les services d'hébergement et de restauration occupaient le quatrième rang des secteurs affichant le plus grand nombre de postes vacants en 2019 avec 14 700 postes vacants (Demers, 2020). Cependant, les restrictions liées à la pandémie de la Covid-19 sont venues changer la donne. La fermeture des frontières du Canada le 16 mars 2020 a fortement affecté les services d'hébergement qui n'ont pas pu recevoir de touristes ni de personnes en voyage d'affaires pendant une longue période. Les hôtels ont dû composer avec des surplus de main-d'œuvre en 2020. En effet, parmi tous les secteurs d'activité au Canada, c'est dans le secteur de l'hébergement et des services de restauration qu'on retrouve la plus grande proportion d'entreprises qui ont mis à pied au moins 80% de leur personnel, soit 69% (Statistique Canada, 2020D). L'industrie hôtelière nous offre donc une perspective de recherche intéressante.

3.4.2 Entretien ménager

Le deuxième cas choisi est l'entretien ménager. Tout d'abord, il existe plusieurs entreprises privées offrant des services d'entretien ménager et plusieurs d'entre elles sont syndiquées. De plus, il s'agit aussi d'un secteur qui présentait un grand nombre de postes vacants avant le début de la pandémie de la Covid-19. En effet, en 2019, 9300 postes étaient vacants dans les services administratifs et services de soutien, tel que le montre le tableau 2 (Demers, 2020). Il s'agit également d'un secteur d'activité qui a été fortement touché par la fermeture des services jugés non prioritaires, comme les tours à bureaux, les restaurants, les établissements d'enseignement ou les salles de sport ont dû fermer leurs portes ou cesser leurs activités. Ainsi, comme il s'agit d'un secteur d'activité dont la demande de travail a varié depuis le début de la crise de la Covid-19, l'entretien ménager nous offre également une perspective de recherche intéressante.

3.4.3 Supermarchés

Le troisième cas choisi est celui des supermarchés. Ce secteur comporte une présence syndicale notable. De plus, en 2019, le secteur du commerce de détail occupait le troisième rang des secteurs d'activité affichant le plus grand nombre de postes vacants au Québec avec 15 200 (voir tableau 2). Ce secteur d'activité n'a pas été touché par une fermeture, car il s'agit d'un service jugé prioritaire (voir tableau 1). Comme relaté dans la presse, les marchés d'alimentation ont continué à afficher des signes de pénurie de main-d'œuvre depuis le début la crise de la Covid-19 (Baril, 2020).

3.4.4 Manufacturier

Le quatrième et dernier cas que nous avons choisi est celui du manufacturier. Plusieurs usines sont syndiquées au Québec et plusieurs d'entre elles montraient des signes de pénuries de main-d'œuvre avant la crise de la Covid-19. En effet, le secteur de la fabrication était le secteur d'activité affichant le plus grand nombre de postes vacants au Québec en 2019 avec 18 300 (voir tableau 2). Nous avons d'ailleurs cité l'exemple de l'usine Barry Callebaut Canada dans notre introduction, usine syndiquée par la CSN qui était touchée par une pénurie de main-d'œuvre en 2019 (FC-CSN, 2019). Le 25 mars 2020, certaines usines de fabrication de biens essentiels ont pu continuer leurs activités alors que les autres ont dû fermer leurs portes (voir tableau 1).

Le tableau 7 ci-dessous recense les cas étudiés et spécifie la situation de la disponibilité de la main-d'œuvre avant et après la mise en place des mesures sanitaires en mars 2020.

Tableau 7 : Disponibilité de la main-d'œuvre dans les secteurs étudiés

Secteur	Disponibilité de la main-d'œuvre avant la pandémie	Disponibilité de la main-d'œuvre après la mise en place des mesures sanitaires en mars 2020
Hôtellerie	Pénurie	Surplus
Entretien ménager	Pénurie	Indéterminée
Supermarchés	Pénurie	Pénurie
Manufacturier	Pénurie	Indéterminée

3.5 Collecte de données

Avant de débiter notre collecte de données, nous avons fait approuver notre recherche par le Comité d'éthique de la recherche en sciences et en santé (CERSES) avant de débiter les entrevues. L'approbation éthique a bien été reçue en date du 21 août 2021. Le formulaire de consentement remis aux participants est présenté à l'annexe II.

Notre collecte de données s'est déroulée en deux temps. Nous avons d'abord contacté des représentants d'organisations susceptibles de nous donner une vision globale de leur secteur d'activités respectifs, tels que des associations d'employeur, des fédérations syndicales ou des grands syndicats. Par la suite, nous avons contacté des représentants d'organisation qui pouvaient nous parler de la réalité qui leur est propre, telles que des entreprises ou des syndicats locaux.

Nos données ont ensuite été colligées par l'entremise d'entretiens semi-directifs auprès des représentants patronaux et syndicaux œuvrant dans les quatre différents secteurs d'activité choisis. Ces entretiens ont tous été réalisés via la plateforme Zoom ou Microsoft Teams et ont eu lieu entre les mois d'octobre 2021 et mars 2022. Les grilles d'entrevue utilisées pour réaliser ces entretiens sont présentées à l'annexe I.

Les effets de la disponibilité de la main-d'œuvre sur les relations de travail étant un sujet peu documenté, nous pensions que l'entretien semi-directif était la meilleure méthode pour approfondir notre compréhension des effets de la disponibilité de la main-d'œuvre sur les relations de travail en milieu syndiqué et sur la vie syndicale. En effet, grâce à cette méthode, nous avons été en mesure de laisser les représentants interrogés rendre compte de la façon dont le niveau de disponibilité de main-d'œuvre, avant et depuis le début de la crise de la Covid-19, les a affectés au niveau de leurs relations de travail et de la vie syndicale. Nous avons ainsi pu bénéficier de réponses ouvertes, ce qui nous a permis de recueillir des données primaires riches et complexes.

Au total, nous avons réalisé 13 entretiens et rencontré 15 personnes. En effet, pour les entretiens 5 et 6, deux personnes de la même organisation ont été rencontrées lors du même entretien. Tous les entretiens ont été d'une durée d'environ 60 minutes. Le tableau 8 présente quelques caractéristiques des 13 entretiens qui ont été menés.

Tableau 8 : Entrevues réalisées

Cas	Identification	Caractéristiques de l'organisation	Caractéristiques du répondant	Dates de l'entretien
Hôtellerie	Entretien 1 - Syndicat	Regroupement syndical (travailleurs de l'hôtellerie au Québec)	Conseiller(ère) syndical(e)	20 décembre 2021
	Entretien 2 - Syndicat	Syndicat local d'un hôtel	Président(e) du syndicat	24 mars 2022
	Entretien 3 - Employeur	Association d'employeurs (Industrie hôtelière partout au Québec)	Président(e) de l'Association	4 octobre 2021
Entretien ménager	Entretien 4 - Syndicat	Regroupement syndical (travailleurs en entretien ménager partout au Québec)	Conseiller(ère) syndical(e)	10 novembre 2021
	Entretien 5 – Employeur <i>*2 personnes</i>	Association d'employeurs (Industrie de l'entretien ménager partout au Québec)	Président(e) et secrétaire de l'Association	9 mars 2022
Supermarchés	Entretien 6 – Syndicat <i>*2 personnes</i>	Regroupement syndical (travailleurs en épicerie partout au Québec)	Président(e) du syndicat et conseiller(ère) syndical(e)	7 décembre 2021
	Entretien 7 - Employeur	Organisation (supermarchés syndiqués partout au Québec)	Directeur(rice) des relations de travail	28 février 2022
Manufacturier	Entretien 6 – Syndicat <i>*2 personnes</i>	Regroupement syndical (travailleurs en épicerie au Québec)	Président(e) du syndicat et conseiller(ère) syndical(e)	7 décembre 2021
	Entretien 8 - Syndicat	Syndicat local d'une usine (acier)	Président(e) du syndicat	3 février 2022
	Entretien 9 - Syndicat	Syndicat local d'une usine (énergie)	Président(e) du syndicat	8 février 2022
	Entretien 10 - Syndicat	Syndicat local d'une usine (fonderie)	Président(e) du syndicat	15 février 2022
	Entretien 11 - Syndicat	Syndicat local d'une usine (transformation alimentaire)	Président(e) du syndicat	3 mars 2022
	Entretien 12 - Syndicat	Syndicat local d'une usine (transformation alimentaire)	Président(e) du syndicat	28 février 2022
	Entretien 13 - Employeur	Usine (plastique)	Représentant(e) du service des ressources humaines	21 décembre 2021
TOTAL	13 entretiens, dont 9 avec la partie syndicale et 4 avec la partie patronale 15 répondants, dont 10 représentant la partie syndicale et 5 représentant la partie patronale			

3.6 Stratégies d'analyse

Notre analyse des résultats s'est déroulée en quatre temps. En premier lieu, nous avons retranscrit le contenu des enregistrements audios sous forme de verbatim. En deuxième lieu, nous avons divisé le contenu des réponses selon nos différents indicateurs. En troisième lieu, nous avons présenté nos résultats avec une approche *orientée-cas* (voir chapitre 4). Enfin, nous avons présenté nos résultats avec une approche *orientée-variables* (voir chapitre 5) (Miles et Huberman, 2003).

Pour l'analyse de nos données, nous avons débuté avec la retranscription du contenu des entretiens réalisés enregistrés sur support audio sous forme de verbatim. Comme il se dégage des entretiens semi-dirigés des données empiriques complexes, nous avons divisé le contenu des réponses en catégorisant nos observations selon les dimensions et sous-dimensions de nos variables, et ensuite selon nos indicateurs de recherche. Cela nous a permis d'identifier toutes les occurrences où les répondants ont parlé d'une donnée pertinente pour une variable en particulier. Nos observations ont donc été regroupées autour de nos variables de façon large, de manière à laisser place à de nouveaux éléments de réponse que nous n'avions pas anticipés dans notre conceptualisation préalable.

Ensuite, nous avons présenté nos résultats. Au chapitre 4, les données empiriques recueillies dans les entretiens semi-dirigés sont présentées à la manière *intra-site*, c'est-à-dire que nous étudions les effets de nos variables pour chacun des cas, de façon indépendante (Miles et Huberman, 2003). Puis, au chapitre 5, notre discussion des résultats a pris la forme *inter-site*, c'est-à-dire que nous avons présenté nos résultats globaux pour chacune de nos variables, ce qui nous a permis de faire ressortir les points de convergence et de divergence parmi nos quatre cas (Miles et Huberman, 2003). C'est aussi au chapitre 5 que nous avons interprété nos données. Pour ce faire, nous avons eu recours à la technique de l'appariement logique, c'est-à-dire que nous avons comparé nos observations empiriques avec nos hypothèses (Miles et Huberman, 2003).

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le chapitre 4 expose les données empiriques recueillies lors de nos entretiens individuels semi-dirigés. Les résultats sont présentés de façon indépendante pour chacun de nos quatre cas : l'hôtellerie, l'entretien ménager, les supermarchés et le manufacturier. Pour chaque cas, nous présentons les données marquantes de notre collecte de données en lien avec nos trois variables principales : la disponibilité de la main-d'œuvre (VD), les relations de travail en milieu syndiqué (VI-1) et la vie syndicale (VI-2).

4.1 Hôtellerie

Les résultats présentés à la section 4.1 proviennent des données recueillies lors des entretiens 1, 2 et 3.

4.1.1 Disponibilité de la main-d'œuvre (VI)

4.1.1.1 Avant la pandémie de la Covid-19

Les représentants du secteur de l'hôtellerie rencontrés ont témoigné d'une pénurie de main-d'œuvre criante avant la pandémie de la Covid-19 dans les hôtels du Québec, surtout dans les périodes de pointe (avril à septembre). La pénurie aurait commencé à se faire ressentir doucement en 2017 et a évolué jusqu'en 2019, où elle est devenue un enjeu de taille pour les hôteliers, lesquels avaient de la difficulté à recruter du personnel et observaient un taux de roulement très élevé. En effet, en 2019, il y avait 14 300 postes vacants dans les services d'hébergement et de restauration au Québec, soit 2 800 de plus qu'en 2018 (voir tableau 2).

«[La pénurie de main-d'œuvre] ne date pas d'hier, je dirais que la pénurie de main-d'œuvre dans le milieu touristique, pour mettre ça plus large que juste dans l'hébergement, ça doit faire 4-5 ans qu'on l'observe.» **Entretien 3 - Employeur**

«J'ai vu une évolution. [La pénurie de main-d'œuvre] a commencé en 2017-2018 et la pire année, c'était 2019; c'était vraiment fou. Les gens ne restaient pas; les employeurs recevaient des CV, contactaient le monde, faisaient les entrevues, les embauchaient et les gens ne restaient pas. Puis, ils recommençaient le processus tout le temps.» **Entretien 1 - Syndicat**

Avant la pandémie de la Covid-19, la pénurie de main-d'œuvre a eu de lourdes conséquences pour les hôteliers qui ont dû se résoudre à réduire leur capacité d'hébergement et à avoir recours à des firmes pour trouver des employés. C'était

d'ailleurs devenu chose du quotidien que les gestionnaires des hôtels s'occupent eux-mêmes de faire l'entretien des chambres.

«Je connais un grand nombre d'hôteliers qui ont une centaine de chambres à louer et il y a des soirs où ils décident d'en louer seulement 80 parce qu'ils n'ont pas le personnel pour faire le ménage des chambres le lendemain. Plusieurs, plusieurs, plusieurs ont connu ça, par exemple, des gestionnaires qui font des chambres».

Entretien 3 - Employeur

«Ce qu'on fait, quand on n'a plus d'employés, on se retourne vers des firmes. Avec les firmes, au lieu de nous coûter par exemple 18\$/h plus les bénéfices marginaux par employé, ça nous en coûtait 40\$. Au niveau de la rentabilité, c'est extrêmement difficile». **Entretien 3 - Employeur**

«En 2019, c'était complètement fou. Je faisais la tournée des hôtels et je voyais des directeurs des opérations et des propriétaires qui faisaient eux-mêmes des chambres. Quand tu as un cadre qui est payé, je dis n'importe quoi mais disons 35\$/h, pour faire la job de quelqu'un qui est payé 15\$, tu réalises rapidement qu'il y a un problème. On ne parle pas de une fois de temps en temps, mais plusieurs fois par semaine, des shifts de 8 heures. Il y avait vraiment un problème». **Entretien 1 - Syndicat**

Bref, avant la pandémie de la Covid-19, et principalement en 2019, plusieurs indicateurs témoignaient d'une pénurie de main-d'œuvre assez importante dans le secteur de l'hôtellerie : difficulté à recruter, vacance des postes, taux de roulement élevé, recours à des firmes de recrutement, réduction de la capacité des hôtels à cause du manque de ressources et temps supplémentaire fréquent pour les employés.

4.1.1.2 Depuis la pandémie de la Covid-19

Les restrictions imposées par le gouvernement en mars 2020 ont eu des impacts considérables sur la disponibilité de la main-d'œuvre des hôtels, fortement affectés ces restrictions. Les répondants ont indiqué que la diminution considérable du nombre de voyageurs a entraîné la fermeture de certains hôtels et de nombreuses mises à pied à partir de mars 2020. Souvent, seuls les employés les plus anciens ont pu conserver leur poste.

«Il n'y avait plus d'ouvrage pour personne, il y a des journées pendant la Covid où on était 12 personnes à travailler dans l'hôtel, en incluant la directrice générale. À l'été 2020, on a eu un peu de monde, on pouvait louer 100 chambres, 150 chambres... On est un hôtel à 400 chambres ici. Mais dès l'automne 2020, on a dû réduire encore le personnel. 2021, même scénario». **Entretien 2 - Syndicat**

Cependant, les surplus de main-d'œuvre ont été temporaires, car au moment de rappeler les employés au travail, la grande majorité d'entre eux n'ont pas souhaité revenir travailler. D'une part, une partie des employés qui ont été mis à pied choisissent de rester sur la PCU parce que c'est plus profitable et, d'autre part, beaucoup d'autres se sont redirigés vers d'autres emplois et ont choisi d'y rester comme ce sont souvent des emplois qui leur convenaient plus.

«Les mises à pied se font par ordre inverse d'ancienneté. Mais ça a été correct les mises à pied; il n'y en avait pas de travail. Le rappel, je crois que l'employeur a fait ça correctement. Mais la PCU, c'est une affaire qui est spéciale n'est-ce pas, et il y avait beaucoup de gens qui était confortables avec ça. Les gens ne répondaient pas si facilement quand on les appelait». **Entretien 2 - Syndicat**

«Ceux qui étaient à l'emploi, mais qui n'ont pas pu rentrer parce qu'il n'y avait plus de ménage à faire dans un hôtel, par exemple, se sont mis à la recherche d'autres emplois dans d'autres branches. Étant donné que ce sont des emplois non spécialisés et que toutes les entreprises du Québec recherchent [des employés], il y a peut-être des femmes de chambre qui se sont retrouvées à aller travailler dans des usines, dans des commerces de détail ou autres, et que finalement elles se sont dit qu'elles allaient garder cet emploi-là parce que c'est moins dur physiquement et qu'elles ne travaillent plus la fin de semaine». **Entretien 3 – Employeur**

Les employés qui sont partis sont très difficiles, voire impossibles, à remplacer. Depuis le début de la pandémie de la Covid-19, les hôteliers ne reçoivent presque plus de candidatures et ont beaucoup de difficulté à retenir le personnel parce qu'il s'agit d'un travail exigeant physiquement et aussi parce qu'ils ne peuvent pas donner du 40 heures/semaine présentement.

«J'ai des employés qui sont partis et que je n'ai jamais été capable de remplacer. [...] Ce que la pandémie a fait, c'est que là, on se retrouve avec encore moins d'employés». **Entretien 3 - Employeur**

«Il n'y a personne en ce moment qui envoie de CV. Et pour le très peu de gens qui envoient leur CV, soit ils ne se présentent pas en entrevue, soit ils sont embauchés et restent 2-3 heures et s'en vont». **Entretien 1 - Syndicat**

Bref, suite aux restrictions imposées par le gouvernement en mars 2020 pour freiner la propagation du virus de la Covid-19, plusieurs hôtels ont fermé leurs portes alors que d'autres sont restés ouverts, mais à de faibles taux d'occupation, ce qui a forcé les hôteliers à procéder à des mises à pied massives. D'une part, les employés mis à pied

ont pu bénéficier de la PCU ou de la PCRE, souvent plus profitable que leur salaire habituel. D'autre part, ils ont pu profiter du fait que plusieurs autres entreprises cherchaient de la main-d'œuvre pour se trouver un autre emploi moins exigeant physiquement. Ainsi, les hôteliers ont perdu plusieurs de leurs employés et sont incapables de les remplacer. Avec les taux d'occupation qui reviennent tranquillement à la normale, la pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie hôtelière se fait donc à nouveau ressentir fortement. D'ailleurs, le tableau 2 montre qu'entre 2019 et 2021, le nombre de postes vacants est passé de 14 300 à 23 300 dans le secteur de l'hébergement et de la restauration, ce qui correspond à une augmentation de 62,5%.

4.1.2 Relations de travail en milieu syndiqué (VD-1)

4.1.2.1 Dynamique de la relation patronale-syndicale

Tout d'abord, avant la pandémie de la Covid-19, la pénurie de main-d'œuvre faisait en sorte que les employeurs étaient plus portés à collaborer et à trouver des terrains d'entente avec le syndicat en place pour faire face à cette problématique. Quant au syndicat, il était parfois moins rigide sur l'application de certaines clauses de la convention collective, étant conscient que l'employeur manquait de personnel.

*«C'est très, très, très difficile comme situation et [le syndicat en place] était fort conscient de ça. On essayait de travailler avec eux et on leur disait que si leurs membres refusent de travailler, on devrait recruter à l'extérieur. Moi, de mon côté, j'avais une compréhension de la problématique avec l'exécutif syndical en place et on essayait de se démerder avec la problématique avec leur support. Ils nous disaient : «faites ce que vous avez à faire et on ne vous achalera pas». **Entretien 3 – Employeur***

D'un autre côté, la pénurie de main-d'œuvre peut aussi être source de conflits entre les deux parties, car cela peut créer une charge de travail énorme pour les employés qui se plaignent à leur syndicat d'être épuisés. La forte pression sur le travail causée par le manque de personnel dans les hôtels génère également plus d'accidents de travail qu'à la normale.

«Je dirais que les relations sont assez bonnes, mais l'employeur veut toujours demander plus pour la charge de travail. Ça amène plus d'accidents de travail et beaucoup d'overtime. [...] Donc, la pénurie rend le travail difficile pour nos membres. Avant, on disait que c'était le problème des boss, mais non, parce que c'est notre monde qui est surchargé. C'est correct le temps supplémentaire une fois de temps en temps, mais à un moment donné, ils ne sont plus capables de

faire. Ça fait partie des discussions dans les comités de relations de travail».

Entretien 1 – Syndicat

Les surplus de main-d'œuvre du côté du personnel-cadre ont quant à eux été la source de conflits. En effet, le manque de travail chez le personnel-cadre les a amenés à occuper les postes des employés syndiqués, situations qui ont entraîné le dépôt de griefs.

«Un moment donné, il n'y avait tellement plus de travail que les cadres avaient pris notre travail à la réception. Ils avaient pris nos postes et à un moment donné, on était excédés de voir ça, alors on a déposé un grief». **Entretien 2 – Syndicat**

De façon générale, les représentants syndicaux et patronaux du secteur de l'hôtellerie que nous avons rencontrés ont signifié avoir d'assez bonnes relations avec l'autre partie, pénurie et surplus de main-d'œuvre ou non. Les pénuries et surplus de main-d'œuvre dans le secteur de l'hôtellerie peuvent toutefois affecter la dynamique de la relation patronale-syndicale à certains égards, autant positivement que négativement. En effet, d'un côté, la pénurie de main-d'œuvre pousse le syndicat à faire preuve de collaboration afin d'aider l'employeur à pallier cette problématique, notamment en étant moins rigide dans l'application de la convention collective. D'un autre côté, la pénurie de main-d'œuvre crée une surcharge de travail pour les travailleurs, ce qui génère plus d'accidents et de conflits. Enfin, le manque de travail chez les salariés a également entraîné des conflits, alors que les cadres accomplissaient les tâches de ces derniers, une situation qui a été contestée par le syndicat par le biais de la procédure de règlement des griefs.

4.1.2.2 Déroulement de la négociation collective

Depuis la pandémie de la Covid-19, les hôteliers ont perdu beaucoup en rentabilité, ce qui fait qu'ils avaient plus de demandes qu'à l'habitude et étaient moins ouverts à accorder de nouveaux avantages aux employés. Cependant, de l'autre côté, les syndicats en demandaient plus, car avec la pénurie de main-d'œuvre, ils sentent qu'ils sont plus en moyen d'aller chercher des gains. Ainsi, depuis la pandémie de la Covid-19, dans l'industrie hôtelière, les parties syndicales et patronales ont connu des négociations collectives longues et conflictuelles, car elles avaient chacune des attentes assez élevées et complètement aux opposés.

«Le syndicat dit «pénurie de main-d'œuvre, alors show me the money», et les employeurs disent «j'ai vécu des passes difficiles, j'ai de la misère à payer mon

*hypothèque, mon taux d'occupation a chuté, mon taux moyen de location a diminué aussi, ce qui fait que automatiquement la marge bénéficiaire diminue, alors je n'ai pas les moyens de payer ce que vous me demandez». Donc, on est vraiment aux opposés». **Entretien 3 - Employeur***

Plusieurs syndicats dans l'hôtellerie sont d'ailleurs allés en grève puisque les employeurs, en plus de refuser leurs demandes, tentaient d'obtenir des concessions de leur part.

*«Il y a 20 hôtels qui sont en négociation ou en grève dans le moment. Lorsque tu es rendu dans une négociation de convention collective et que tu entres en grève, c'est parce que les gens ne s'entendent pas. Sur quoi ils ne s'entendent pas? Sur les conditions de travail, tant au niveau du salaire que des congés sociaux ou autre. Pourquoi ils ne s'entendent pas? Selon la présidente de [syndicat], ce sont eux qui sont dans le driver seat. Ils savent que les employeurs ont besoin des ressources et ils savent qu'ils sont en pénurie alors ils veulent aller chercher le maximum pour leurs membres, sauf que les employeurs ne peuvent pas donner ce qu'ils n'ont pas». **Entretien 3 - Employeur***

*«Au [Hôtel], ils sont en grève depuis [durée de la grève]. Comme ça a été difficile en 2020, l'employeur veut que si les employés ne travaillent pas tant nombre d'heures par année, ils perdent leur statut temps plein. Les gens dans les syndicats ne peuvent pas accepter ça, c'est un recul trop important. Donc c'est pour ça qu'ils sont encore en grève». **Entretien 2 – Syndicat***

Bref, la pénurie de main-d'œuvre fait que les syndicats revendiquent davantage, mais la pandémie de la Covid-19 fait que les hôteliers sont moins en mesure d'en donner aux employés, ce qui fait que les négociations collectives dans l'industrie hôtelière depuis la pandémie ont été plutôt conflictuelles.

4.1.2.3 Changements dans les conditions de travail

Les pénuries et surplus de main-d'œuvre semblent également avoir eu des impacts sur les conditions de travail. Selon nos participants, la rareté de main-d'œuvre pousse les hôteliers à augmenter les salaires de façon considérable pour demeurer compétitifs avec les autres industries, malgré leurs difficultés financières.

*«La pénurie fait énormément augmenter les salaires. Je viens de négocier à [Hôtel], on est passé d'un salaire de 16,29\$ à 18,50\$/h. C'est sûr que ça découle de la pénurie. La dernière convention qu'on avait, c'était des augmentations de 1,5 %. Là, [ils ont obtenu] 15%. Écoute, l'employeur aurait donné encore 1,5% s'il avait pu. Mais, on a regardé le marché autour, on leur a dit «tu auras pas de monde». **Entretien 1 – Syndicat***

«Pour être compétitif dans leur industrie, les employeurs n'ont pas le choix d'ajuster leur salaire. Éventuellement, la problématique est qu'il y a quelqu'un qui va devoir payer les augmentations et, ultimement, c'est le client qui va payer. Donc, il va falloir ajuster les prix de vente pour être capables de payer les employés. Est-ce que la clientèle va suivre? La clientèle québécoise, je ne pense pas». **Entretien 3 – Employeur**

La pénurie de main-d'œuvre pousse également l'employeur à alléger les règles au niveau du statut d'emploi. Les employeurs ont voulu protéger le statut d'emploi des employés pour une plus longue durée par crainte de décourager les gens de revenir travailler s'ils devaient perdre leur statut et privilèges d'ancienneté.

«Avec la Covid, les employeurs ont décidé de ne pas appliquer les clauses de la convention collective qui veulent qu'après 12 mois ou 18 mois à ne pas travailler, tu es congédié. L'avantage d'appliquer ces clauses-là du point de vue de l'employeur, c'est que la personne qui n'a pas travaillé pendant cette durée-là, quand elle revient au travail, elle perd son ancienneté, donc elle recommence à zéro; pu de vacances d'accumulées, pu de congés mobiles, elle doit refaire son statut... Ils ont cessé d'appliquer ces clauses parce qu'ils ne veulent pas faire perdre les privilèges au monde parce qu'ils ont trop peur que les gens ne reviennent pas». **Entretien 1 – Syndicat**

Les surplus de main-d'œuvre temporaires ont également amené les parties à négocier des conditions de travail spécifiques à cette situation afin de protéger les emplois au maximum. Dans l'industrie hôtelière, plusieurs parties ont modifié la clause de leur convention collective portant sur le lien d'emploi, de façon à ce qu'il soit protégé sur une plus longue durée.

«Traditionnellement, dans les conventions collectives, le lien d'emploi dure 2 ans. Une personne qui est mise à pied, après 2 ans, elle perd son lien d'emploi. On a négocié que le lien d'emploi est protégé jusqu'en 2024 par lettre d'entente. Tous les hôtels qui ont participé à la négociation coordonnée, c'est ce qu'ils ont obtenu. Cependant, quand l'employeur a besoin d'employés, il faut que l'employé réponde par téléphone ou par courriel qu'il est disponible». **Entretien 2 – Syndicat**

Bref, les pénuries et surplus de main-d'œuvre poussent les parties à modifier le contenu des conventions collectives, soit en augmentant les salaires ou en allégeant certaines règles afin d'attirer et retenir davantage la main-d'œuvre, soit en négociant des clauses visant à protéger davantage le lien d'emploi en situation de surplus de main-d'œuvre.

4.1.3 Vie syndicale (VD-2)

4.1.3.1 Participation à la vie syndicale

Selon nos participants, le taux de roulement anormalement élevé observé dans l'industrie hôtelière récemment, dû aux nombreuses mises à pied découlant des restrictions liées à la pandémie de la Covid-19, nuit à l'implication syndicale.

«La vie syndicale, c'est difficile, ils sont tous partis: le président, les délégués... C'est partout pareil, il faut former des nouveaux partout. Il faut d'abord les trouver et ensuite, tout leur apprendre. D'un côté, il y a le monde que ça fait 10 ans qu'ils sont là qui n'en ont rien à faire de leur syndicat et sinon, on a les nouveaux qui ne connaissent même pas encore leur emploi et encore moins leur syndicat».

Entretien 1 – Syndicat

La vie syndicale est devenue particulièrement difficile en raison des départs des militants, lesquels sont très difficiles à remplacer. Le personnel des hôtels est maintenant essentiellement composé des plus anciens qui n'ont pas perdu leur emploi suite aux restrictions liées à la pandémie et des tous nouveaux qui ont été réengagés suite aux réouvertures, deux catégories d'employés qui ne semblent pas particulièrement s'intéresser à la vie syndicale.

4.1.3.2 Attitudes des membres vis-à-vis le syndicat

Dans le secteur de l'hôtellerie, les représentants rencontrés ne pensent pas que les pénuries ou surplus de main-d'œuvre changent les attitudes des membres à l'égard du Syndicat, sauf en ce qui concerne les attentes des membres.

«Avant, on négociait du 2-2,5 % et on était contents. Là, on négocie du 12,5, 15, 20% d'augmentation, mais le monde nous disent «non». On arrive en assemblée et les membres ne veulent pas. Avec les autres syndicats, on se parle, on n'en revient pas que ces offres-là soient refusées». **Entretien 1 – Syndicat**

En effet, les attentes des membres envers la capacité du syndicat à négocier de bonnes conditions de travail sont devenues plus grandes, voire démesurées selon certains, notamment à cause du phénomène de pénurie de main-d'œuvre.

4.2 Entretien ménager

Les résultats présentés dans cette section sont issus des données recueillies par l'entremise des entretiens 4 et 5.

4.2.1 Disponibilité de la main-d'œuvre (VI)

4.2.1.1 Avant la pandémie de la Covid-19

Déjà avant la pandémie de la Covid-19, les employeurs dans l'entretien ménager se plaignaient d'une pénurie de main-d'œuvre. Il devenait de plus en plus difficile de recruter de la main-d'œuvre. En effet, en 2019, on comptait 9300 postes vacants dans le secteur des services de soutien (voir tableau 2). Les employeurs avaient d'ailleurs souvent recours à la sous-traitance pour pallier à la pénurie de main-d'œuvre.

«[Avant la Covid] on avait déjà beaucoup de plaintes de la part des entrepreneurs à l'effet que c'était de plus en plus difficile de trouver de la main-d'œuvre».

Entretien 5 – Employeur

«Avant la pandémie, les solutions [pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre] étaient de faire appel à la sous-traitance. C'est déjà un secteur où il y a de la sous-traitance, donc on est déjà dans une relation tripartite de travail où les employeurs en entretien ménager sont eux-mêmes des sous-traitants. Ils vont fournir de la main-d'œuvre à des clients, donc à des tiers qui sont des donneurs d'ouvrage. Nos sous-traitants à nous font eux-mêmes appel à de la sous-traitance plutôt que de vérifier s'il y a la possibilité de, par exemple, bonifier le salaire, ajouter des primes, ajouter des avantages sociaux, etc. Donc, avant la pandémie, la solution était vraiment d'avoir recours à de la sous-traitance de sous-traitants». **Entretien 4 – Syndicat**

4.2.1.2 Depuis la pandémie de la Covid-19

Puis, suite aux fermetures des services jugés non prioritaires en mars 2020, beaucoup d'entreprises d'entretien ménager ont dû mettre à pied des employés qui travaillaient, par exemple, dans les tours à bureaux ou les écoles. Par contre, au même moment, il y a aussi énormément de nouveaux postes en désinfection qui ont été créés découlant de la pandémie de la Covid-19.

«Il y a eu des endroits qui ont fermé et il y a eu des mises à pied, mais ces gens-là pouvaient la plupart du temps se supplanter dans d'autres contrats où il y avait déjà une pénurie main-d'œuvre importante, considérant que les CIUSSS, CHSLD, etc., ne sont pas les endroits les plus intéressants pour les salariés. Donc, il y a eu des mises à pied, mais il y a aussi eu l'avènement d'un nouveau type d'entretien ménager qui est la désinfection, ce qui n'existait pas avant la pandémie. Les employeurs ont eu des nouvelles demandes et des nouveaux contrats, donc ils en ont perdu oui, mais ils ont gagné beaucoup plus qu'ils en ont perdu». **Entretien 4 – Syndicat**

«Oui, une tour à bureaux, une école fermaient, mais de l'autre côté, un gros donneur d'ouvrage industriel a soudainement besoin de personnes de plus pour la désinfection ou encore un CIUSS, un CHSLD, un hôpital, une clinique de coronavirus. Et là, on a un casse-tête humain pour convaincre quelqu'un qui travaille par exemple dans une tour à bureau, dans une école, de soudainement aller dans une clinique de coronavirus ou dans un poste en désinfection».

Entretien 5 – Employeur

Ainsi, depuis la pandémie de la Covid-19, selon nos répondants, la situation de pénurie de main-d'œuvre est encore pire qu'avant la pandémie. En effet, entre 2019 et 2021, le nombre de postes vacants en services de soutien est passée de 9300 à 10 700, une augmentation de 15,8% (voir tableau 2). D'une part, les gens étaient réticents à aller travailler dans des milieux à risque de contracter la Covid-19 et, d'autre part, ceux qui avaient été mis à pied pouvaient bénéficier des prestations gouvernementales, comme la PCU ou la PCRE, qui leur permettaient de gagner à peu près le même revenu en ne travaillant pas. Selon une majorité d'entrepreneurs, la PCU et la PCRE constituaient également un obstacle au recrutement de nouveaux employés.

«[La pénurie de main-d'œuvre est encore plus grave qu'avant la pandémie], considérant que tous nos postes se sont réouverts et qu'en plus, on a des nouveaux postes en désinfection pour lesquels ils n'ont pas été capables de recruter des gens. En plus, on a des gens qui veulent rester sur nos listes de rappel parce que c'est plus avantageux pour eux financièrement avec les prestations gouvernementales. Donc effectivement, c'est pire». **Entretien 4 – Syndicat**

«Faire de la désinfection dans un CIUSS, une clinique de coronavirus, un hôpital, une RPA, un CHSLD, tu as plus de risques d'attraper la Covid que si tu travailles à désinfecter un hall d'entrée quelque part. Les employés étaient donc plus difficiles à trouver. Donc, en plus d'avoir une pénurie au départ, on devait les convaincre d'aller travailler dans des endroits où il avait plus de risque d'attraper la Covid». **Entretien 5 – Employeur**

Bref, en mars 2020, plusieurs entreprises en entretien ménager ont mis à pied leur personnel travaillant dans des services jugés non prioritaires. Cependant, au même moment, beaucoup d'autres postes ont été créés pour des contrats en désinfection, ce qui fait que, malgré les nombreuses mises à pied, il n'y a pas eu de surplus de main-d'œuvre à proprement parlé. Au contraire, tel que nous l'ont rapporté nos répondants, la pénurie de main-d'œuvre était encore plus criante après le début de la pandémie de la Covid-19 qu'avant.

4.2.2 Relations de travail en milieu syndiqué (VD-1)

4.2.2.1 Dynamique de la relation patronale-syndicale

Depuis que la pénurie de main-d'œuvre s'est aggravée avec la pandémie de la Covid-19, les employeurs seraient plus conciliants et font preuve de plus de flexibilité avec les employés, car ils ne peuvent pas se permettre d'en perdre.

«[Les employeurs] sont beaucoup plus conciliants au niveau des avantages monétaires et des conditions de travail de la convention collective, mais aussi au niveau de tout. Au niveau des congés sans solde, par exemple, la convention dit que c'est discrétionnaire, donc jamais les employeurs n'accordaient de congés sans solde avant la pandémie. Mais là, ils n'ont pas le choix, ils veulent que le salarié revienne. Ils préfèrent donner un congé sans solde et espérer que la personne revienne plutôt que de lui dire de démissionner, chose qu'on ne voyait pas avant. C'est la même chose pour les vacances; les gens avaient de la difficulté à prendre leurs vacances, mais maintenant, les gens exercent leur pouvoir de pouvoir dire que si ça ne fait pas ici, ils vont trouver autre chose ailleurs». **Entretien 4 – Syndicat**

«Il faut être plus versatile. Je pense à un entrepreneur qui nous disait «moi, j'ai aménagé mes quarts de travail de sorte que la dame puisse travailler le matin, aller manger chez elle le midi pour ses enfants et revenir pour terminer son quart de travail». Les entrepreneurs ont moins le gros bout du bâton qu'avant, donc ils sont beaucoup plus flexibles pour garder la main-d'œuvre ou l'attirer». **Entretien 5 – Employeur**

D'un autre côté, la pénurie de main-d'œuvre amène aussi les employeurs à faire preuve de créativité afin de trouver des stratégies pour pallier au manque de personnel, stratégies qui ne sont pas toujours à l'avantage des employés. Par exemple, les employeurs réaménagent les horaires afin de combler les quarts de travail de fin de semaine pour lesquels il est devenu très difficile de trouver du personnel. Pour la partie syndicale, c'est difficile de contester, car ce n'est pas interdit dans la convention collective, mais les syndicats déposent tout de même des griefs pour ces cas-là en invoquant les articles du Code civil sur la bonne foi.

«On a beaucoup vu les employeurs utiliser leur droit de gestion pour modifier les semaines de travail, pas en termes d'heures, mais en termes de début et de fin de semaine de travail. Les quarts de week-end sont très difficiles à combler, surtout quand il y a beaucoup de postes disponibles du lundi au vendredi. Ce qu'on observait, c'est qu'il y avait beaucoup de gens disponibles pour les quarts de semaine, mais personne de disponible la fin de semaine. On a vu beaucoup cette réorganisation des semaines de travail pour chevaucher avec la fin de semaine, c'est-à-dire qu'on va maintenir un 5 jours, mais du mardi au samedi ou du

dimanche au jeudi, par exemple, ce qui fait qu'ils couvrent leurs fins de semaine. La convention collective prévoit une semaine de travail de 5 jours/40 heures. Cela ne mentionne pas du lundi au vendredi. On n'avait jamais eu ce problème par le passé, mais c'est quelque chose sur quoi on devra se pencher, car ce n'est pas évident pour les gens qui travaillaient du lundi au vendredi depuis 20 ans pour qui ce n'est maintenant plus le cas». **Entretien 4 – Syndicat**

De façon générale, nos répondants nous ont affirmé que la dynamique de la relation patronale-syndicale est bonne dans le secteur de l'entretien ménager, pénurie de main-d'œuvre ou non. De plus, parfois, la pénurie a amené les employeurs à être plus flexible dans l'élaboration des horaires et les autorisations de congés. Cependant, le réaménagement des horaires n'était pas toujours à l'avantage des travailleurs, ce qui a fait dans certains cas l'objet de griefs syndicaux.

4.2.2.2 Déroulement de la négociation collective

Au niveau du déroulement de la négociation collective, la pénurie de main-d'œuvre aurait eu un effet sur le rapport de force en négociation collective en faveur du syndicat.

«Au niveau du rapport de force, pré-pandémie, les salariés n'avaient pas le gros bout du bâton. On est toujours la partie qui est à la merci de l'employeur inévitablement, donc au niveau des conditions de travail, c'était presque impossible de renégocier des nouvelles conditions de travail, à moins que ce soit à la demande de l'employeur. Les employeurs n'étaient pas nécessairement ouverts à ce genre de choses. Pour moi, la pénurie, c'est venu rééquilibrer le rapport de force». **Entretien 4 – Syndicat**

Les parties sont d'avis que la pénurie de main-d'œuvre fait en sorte que ce sont les travailleurs qui ont maintenant «le gros bout du bâton». En effet, les employeurs sont plus ouverts à accepter certaines demandes du syndicat. Outre la puissance en négociation collective, la pénurie de main-d'œuvre n'aurait pas vraiment d'effets sur le processus ou les stratégies en négociation selon nos répondants.

4.2.2.3 Changements dans les conditions de travail

En mars 2020, vu la pandémie de la Covid-19, certains entrepreneurs ont octroyé des primes aux employés de l'entretien ménager de l'ordre de quelques dollars de l'heure puisque la main-d'œuvre était très difficile à trouver, notamment dans les endroits plus à risques de contracter la Covid-19. Cependant, ces primes ont été octroyées

temporairement, c'est-à-dire que ça n'a pas été conventionné et que les primes ont pu être coupées par l'employeur à n'importe quel moment.

«Les primes, c'était du propre chef des entreprises. C'est une décision d'affaires, le syndicat n'a rien à voir là-dedans. Donc, il y en a eu de ça, plus dans les endroits plus risqués, ça, ça nous a aidé à attirer des gens. C'était de l'ordre d'un ou deux dollars de l'heure». **Entretien 5 – Employeur**

La pénurie de main-d'œuvre a aussi amené les parties à négocier certains assouplissements dans la convention collective, notamment au niveau des octrois de postes et des mouvements de personnel. Par exemple, la convention collective prévoit que les employés peuvent appliquer sur un nouveau poste à deux moments dans l'année seulement. Depuis la pandémie de la Covid-19, les parties se sont entendues pour alléger cette règle et pour permettre aux employés d'appliquer sur un nouveau poste à n'importe quel moment dans l'année, comme il y avait beaucoup de postes disponibles. Dans un autre cas, les parties se sont entendues pour permettre à des employés d'obtenir des postes à temps plein, malgré qu'ils ne répondent pas aux exigences prévues à la convention collective.

«En entretien ménager, il y a la question des quarts de travail qui est importante, c'est-à-dire que ça prend souvent de 10 à 12 ans d'ancienneté avant de se retrouver sur un quart de travail de jour. C'est prévu par la convention que ça doit être offert par ancienneté, mais on a négocié des assouplissements des règles parce qu'il y avait des quarts de jour disponible pour lesquels il n'y avait pas de détenteurs de poste en raison d'une pénurie de main-d'œuvre, et on avait des salariés qui n'étaient pas assez anciens pour les occuper. On a donc pu venir jouer au niveau de l'assouplissement des règles de la convention collective pour permettre à des gens qui travaillaient de nuit de venir travailler de jour, par exemple». **Entretien 4 – Syndicat**

Malgré la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de l'entretien ménager depuis la pandémie, il n'y a pas eu de modification majeure à la convention collective ni au décret. Cependant, selon la partie patronale, il est possible que ce soit fait prochainement ou à la prochaine ronde de négociation collective prévue dans environ trois ans si le problème de manque de main-d'œuvre continue d'être aussi important.

«Les raisons qui font en sorte qu'on a de la difficulté à recruter ou à retenir le personnel, c'est la difficulté que l'on a à offrir des postes à temps plein. On est une industrie de beaucoup de temps partiel. À la prochaine négociation, ça ne me surprendrait pas qu'on tente par la convention collective à aménager des postes à

temps plein le plus possible. Ça n'a pas été le cas dans le passé, mais je prévois que ça soit le cas pour la prochaine ronde de négo». **Entretien 5 – Employeur**

«Le salaire du décret tourne autour de 19 \$ de l'heure, ce qui est quand même pas mal au-dessus du salaire minimum, mais l'entrepreneur commence à réaliser que même avec ça, il commence à avoir de la misère à attirer de la main-d'œuvre. Avec le décret, le salaire est fixé pendant encore 3 ans, il y a même des entrepreneurs qui disaient «est-ce qu'il va falloir rouvrir le décret pour augmenter les salaires?»».

Entretien 5 – Employeur

Bref, bien que la pénurie de main-d'œuvre n'ait pas apportée de modifications majeures aux conditions de travail pour l'instant, certains employés du secteur de l'entretien ménager ont tout de même pu bénéficier de primes temporaires d'un ou deux dollars de l'heure et ont pu bénéficier d'allègement au niveau des octrois de poste.

4.2.3 Vie syndicale (VD-2)

4.2.3.1 Participation à la vie syndicale

La personne représentante syndicale rencontrée constate des difficultés au niveau de l'implication syndicale depuis plusieurs années, pénurie de main-d'œuvre ou non, notamment pour monter un comité exécutif et trouver des délégués. Par contre, parmi les activités syndicales offertes par ce syndicat, les cours de francisation étaient très populaires auprès de leurs membres avant la pandémie de la Covid-19.

«C'est un constat qu'on fait année après année, l'implication syndicale, c'est difficile. Souvent, ce qu'on va voir, c'est que les gens qui s'impliquent le font pour intérêt personnel plutôt que pour un intérêt collectif et pour les valeurs syndicales. Ça, ça a toujours été difficile. Par contre, là où on n'avait pas de difficultés avant et où on en a maintenant, c'était pour recruter des gens pour assister à nos cours de francisation et ces gens-là développaient par la suite un intérêt pour la vie syndicale. Avant, ça fonctionnait super bien». **Entretien 4 - Syndicat**

Cependant, depuis que la pénurie de main-d'œuvre s'est aggravée avec la pandémie de la Covid-19, les membres participent moins aux activités syndicales, car les employeurs utilisent leur droit prévu à la convention collective de refuser de libérer les membres pour des activités syndicales lorsque les opérations ne le permettent pas. Selon les employeurs, l'impossibilité de remplacer le travailleur justifie un tel refus.

«Il y a des différences au niveau de la participation, mais je ne pense pas que c'est au niveau des salariés, mais plutôt au niveau de l'employeur. Quand les gens participent à des activités syndicales, on les libère de leur travail. Il est prévu dans les conventions collectives que ces libérations doivent être autorisées, à moins

que les opérations ne le permettent pas. Et là, ça, on l'entend à profusion : « madame, ça fait 5 ans qu'elle suit des cours de français, elle est rendue au dernier niveau de français, mais là, on ne peut plus la libérer. Il faut qu'elle vienne au travail; on ne peut pas la remplacer ». C'est la même chose pour la formation syndicale. Avant, on avait beaucoup de participation à la formation syndicale, mais depuis la pandémie, et même un peu avant, c'est difficile parce qu'on a de la difficulté à faire libérer les gens du travail. On fait cette formation sur les heures du travail. Si on déplace la francisation et les formations syndicales en-dehors des heures de travail, les gens ne viennent plus parce que l'intérêt n'est pas suffisamment marqué. Donc, s'ils ne sont pas payés pour le faire, ils ne viennent pas. On s'affaiblit beaucoup à ce niveau-là». Entretien 4 – Syndicat

Bref, les différences au niveau de la participation à la vie syndicale découlant de la pénurie de main-d'œuvre proviennent surtout du fait que l'employeur n'autorise pas autant de libérations syndicales qu'avant.

4.2.3.2 Attitudes des membres vis-à-vis leur syndicat

Dans l'entretien ménager, la pénurie de main-d'œuvre ne semble pas affecter d'une quelconque façon les attitudes des membres vis-à-vis leur syndicat. Pénurie de main-d'œuvre ou non, les membres ne sont pas très intéressés par le syndicat. Il s'agit d'un groupe de salariés qui sont surtout issus de l'immigration et beaucoup d'entre eux sont des immigrants de première génération, ce qui expliquerait peut-être pourquoi ils démontrent moins d'intérêt envers leur syndicat.

«Les gens sont réticents au syndicat, ils ne comprennent pas vraiment. Ils n'ont pas tous l'historique nécessairement des relations de travail au Québec, c'est normal. Ce qui nous sauve, c'est qu'on détient nos accréditations depuis longtemps. Nos accréditations prévoient que tous les salariés en entretien ménager de tel employeur sur le territoire du Québec sont syndiqués avec nous, ce qui n'est plus permis maintenant». Entretien 4 – Syndicat

4.3 Épiceries

Les résultats présentés à la section 4.3 sont issus des données recueillies par l'entremise des entretiens 5 et 6.

4.3.1 Disponibilité de la main-d'œuvre (VI)

4.3.1.1 Avant la pandémie de la Covid-19

Avant la pandémie de la Covid-19, le secteur des épiceries commençait tranquillement à ressentir les effets de la pénurie de main-d'œuvre. En 2019, on comptait justement 15 200 postes vacants dans le commerce de détail (voir tableau 2). Pour réussir à combler les postes vacants et continuer d'offrir un bon service à leur clientèle, les épiciers avaient déjà commencé à avoir recours à des agences, en particulier pour combler les postes plus spécialisés comme celui de boucher, et à offrir davantage de produits préemballés.

«Au niveau des magasins, ils commençaient à être affectés, mais pas tant que ça. Ils finissaient par trouver du monde. Il y avait quand même beaucoup de turn over avec les gens entre 0 et 5 ans d'ancienneté, donc l'employeur devait aller trouver du monde pour combler ces postes-là». **Entretien 6 – Syndicat**

«Le poste de boucher, ça fait des années que c'est difficile à combler. C'est pourquoi d'ailleurs les entreprises utilisent souvent des agences, des couteaux volants qu'on appelle dans notre jargon, ou font appel à des usines de transformation où la viande arrive déjà préemballée, prête à mettre sur les tablettes. Il y a moins de service à ce moment-là, donc moins d'employés qui sont requis». **Entretien 7 – Employeur**

Bref, avant la pandémie, quelques signes témoignaient d'une pénurie de main-d'œuvre spécialisée, comme un taux de roulement élevé et le recours à des agences, mais les magasins étaient, de façon générale, en mesure de combler les postes vacants.

4.3.1.2 Depuis la pandémie de la Covid-19

Depuis le début de la pandémie de la Covid-19, les difficultés de recrutement se sont intensifiées. On peut d'ailleurs observer qu'entre 2019 et 2021, le nombre de postes vacants dans le commerce de détail est passé de 15 200 à 22 300, une augmentation de 46,9% (voir tableau 2). Le phénomène de pénurie de main-d'œuvre généralisée observé dans plusieurs industries embauchant aussi des travailleurs non-spécialisés, comme des chaînes de fast-food ou des usines, a amené ces dernières à offrir des salaires plus élevés, ce qui a incité plusieurs travailleurs de l'alimentation à quitter vers ces milieux.

«La pénurie, durant la pandémie et après, s'est accentuée beaucoup parce que le monde commence à quitter notre secteur. Ce n'est plus juste les 0 à 5 ans de service qui quittent, mais aussi les 5 à 10 ans, parfois même plus. Ce qui arrive, c'est que les entreprises comme Tim Horton ou Subway, ils ont tellement une grosse pénurie

de main-d'œuvre qu'ils affichent des 16 et 17\$ de l'heure. On ne voyait jamais jamais des employés du service alimentaire quitter pour des entreprises de fast-food. Même chose pour les industries, on voit des industries augmenter leur salaire de 3 à 4\$ dollars de l'heure. Ça a pour effet d'attirer les travailleurs des épiceries, parfois des gens qui sont là depuis 10-15 ans, qui avaient un assez bon salaire avec un régime de retraite et des avantages sociaux. Mais là, ils voient des augmentations de salaire substantielles ailleurs et ils finissent par quitter. Et là, nos employeurs ne sont plus capables de remplacer tous les gens qui quittent».

Entretien 6 – Syndicat

«Ça a toujours été un problème pendant la pandémie d'embaucher et de retenir la main-d'œuvre parce que le monde s'arrache la main-d'œuvre. Il y a un peu de surenchère dans certains secteurs avec les McDonald's et les Tim Horton qui affichent avec des salaires plus élevés. Ça crée une pression sur le réseau». **Entretien 7 – Employeur**

La pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des épiceries s'est donc définitivement aggravée avec la pandémie de la Covid-19, car les épiciers sont incapables de remplacer tous les employés qui ont quitté pour des emplois maintenant mieux rémunérés. Pour plusieurs raisons évoquées par nos répondants, notamment le partenariat entre les épiciers et leurs distributeurs, les épiceries n'ont pas le luxe d'augmenter les salaires autant que d'autres industries.

4.3.2 Relations de travail en milieu syndiqué (VD-1)

4.3.2.1 Dynamique de la relation patronale-syndicale

La pénurie de main-d'œuvre crée certaines frictions sur le terrain entre les employés et leurs représentants et la partie patronale qui n'avaient pas lieu avant. En effet, à cause de la pénurie, il arrive à l'occasion que l'employeur refuse de donner des congés normalement accordés aux employés, faute de pouvoir les remplacer. De plus, certains gérants de magasin reprochent à leurs employés de refuser de faire du temps supplémentaire en cas de manque de personnel, ce qui entraîne l'implication du Syndicat et parfois même le dépôt de griefs.

«À cause de la pénurie, l'employeur refuse de donner des congés au monde et demande parfois aux gens de faire des heures supplémentaires, ce qui peut causer des problèmes au niveau de la conciliation travail-famille et des frictions entre les employés et les employeurs. Parfois, les employés refusent de rester et certains employeurs pas trop brillants font des avis écrits, et là, l'employé se trouve une autre job. Et là le problème de pénurie s'accroît. Dans les places où le gérant est fort en ressources humaines, ça va bien, ils s'accommodent, trouvent des façons de

remplacer du monde, ils font preuve de compréhension. Mais, il y en a beaucoup qui ont aucune compréhension, c'est machinal leur affaire, ils regardent juste leur budget, leurs chiffres et le nombre de clients et obligent les gens à rester. Ce n'est pas humain et ça fait en sorte qu'on finit par faire des griefs de démission forcée et de congédiement déguisé. La pénurie accentue ces problèmes-là, ça peut créer de la friction sur le terrain. On a du monde que pendant des années, ils prenaient leurs vacances au temps des fêtes mais que là, 20 ans plus tard, leur meilleur commis se fait dire que cette année, il ne peut pas les prendre parce qu'il n'y a personne pour le remplacer. Et là, ça part : le représentant syndical s'en mêle, l'employeur fait des menaces de congédiement et s'en suit toute une spirale qui n'est pas saine pour les relations de travail. Il y en a plusieurs des cas comme ça». **Entretien 6 – Syndicat**

Tel que déjà mentionné, la pénurie de main-d'œuvre incite beaucoup d'industries à augmenter leurs salaires. Afin de demeurer compétitifs, les épiceries ont également commencé à augmenter les salaires d'entrée afin d'attirer la main-d'œuvre davantage. Les employeurs de ce secteur permettent aussi des horaires flexibles pour les jeunes afin de leur permettre de concilier travail et études. Toutefois, comme c'est souvent seulement le salaire d'entrée qui est augmenté et que seuls les jeunes bénéficient d'horaires flexibles, cela entraîne de la grogne chez les employés plus anciens envers leur employeur. Les parties doivent donc s'entendre sur des conditions de travail qui peuvent être bénéfiques pour tous.

«Parfois, les employeurs essaient aussi de patcher, comme mettre des band-aids sur les problèmes en embauchant des gens de l'externe à 15\$ de l'heure pour les attirer, alors que nos échelles sont de 13,50\$ à 17 \$/heure. Mais là, tout le monde est en criss parce que des gens qui sont là depuis 7 ans gagnent 14\$/heure, et ils embauchent des nouveaux à 15\$. Le représentant syndical s'en mêle, mais l'employeur dit que son budget ne lui permet pas d'augmenter tout le monde parce que c'est corporatif. C'est un problème fréquent». **Entretien 6 - Syndicat**

«On a beaucoup d'étudiants dans notre réseau et si on veut continuer de les attirer, il faut être flexible, mais il faut aussi trouver une combinaison parce que ceux qui sont là depuis 20 ans dans le magasin et que c'est leur emploi à temps plein, ils se disent «pourquoi tout pour eux qui sont là de passage et rien pour nous qui sommes là depuis 25 ans». Donc, il faut être prudent dans notre approche pour ne pas trop froisser et aussi améliorer les conditions de ceux qui sont là depuis plusieurs années». **Entretien 7 – Employeur**

De façon générale, les relations patronales-syndicales dans le secteur des épiceries sont bonnes, particulièrement avec les gérants de magasin qui sont conscients des enjeux sur le terrain. Ceux-ci sont dans le même bateau que les travailleurs et tentent de trouver des solutions aux problèmes avec le syndicat. Cependant, la pénurie de main-d'œuvre nuit

aux relations des syndicats avec les hauts dirigeants qui refusent de débloquer les budgets pour attirer davantage de main-d'œuvre. Les employés de magasin doivent donc composer avec une surcharge de travail.

«En alimentation, quand il manque du monde, les insatisfaits, ce sont les clients. Les caissières redoublent d'efforts pour travailler plus vite pour satisfaire la clientèle. Mais, en accélérant le tempo, la haute direction ne réalise pas le stress du terrain. Donc, les relations restent stables avec les opérateurs, mais ça se détériore avec les hauts dirigeants et là, les relations se détériorent aussi entre les hauts dirigeants et leurs cadres. Même les cadres finissent par quitter parce qu'ils sont brûlés».

Entretien 6 - Syndicat

«On prépare aussi avec eux le terrain, quand on voit arriver des choses, on partage avec eux certaines initiatives que l'organisation veut faire et on voit avec eux comment ils voient ça, comment ils pensent faire ça... On les fait prendre part aux discussions et on trouve des solutions ensemble». **Entretien 7 – Employeur**

Bref, dans le secteur des épicerie, la pénurie de main-d'œuvre a des effets sur la dynamique de la relation patronale-syndicale. D'un côté, elle génère de nouveaux conflits, notamment lorsque les employés se font refuser des congés ou reprocher de ne pas faire de temps supplémentaire. De plus, certaines des mesures prises par les dirigeants pour attirer davantage la main-d'œuvre, telle que la hausse du salaire d'entrée, créent de la grogne chez les plus anciens envers leur employeur. Outre ces quelques conflits, la dynamique de la relation du syndicat avec les cadres sur le terrain demeure bonne malgré la pénurie de main-d'œuvre, mais se détériore avec les hauts dirigeants qui paraissent inactifs devant les difficultés générées par le manque de personnel.

4.3.2.2 Déroulement de la négociation collective

Selon nos répondants, la pénurie de main-d'œuvre met de la pression sur les employeurs dans le processus de négociation collective pour améliorer les salaires et autres conditions de travail. En effet, grâce à la pénurie de main-d'œuvre, le syndicat dispose d'un levier supplémentaire en négociation et les employeurs font preuve de plus d'ouverture et de créativité afin d'attirer la main-d'œuvre.

«Mais depuis [la pénurie de main-d'œuvre], on fait les choses différemment, on aborde certains dossiers avec plus d'ouverture. L'argent est réparti différemment, on est capables d'aller chercher des mandats plus généreux que ce qu'on aurait pu à une certaine époque. Le marché change, je ne pense pas que ça va revenir comme avant, surtout sur l'importance d'avoir une main-d'œuvre qualifiée. Ce n'est

pas un milieu hyper technologique où on a besoin d'avoir une main-d'œuvre super qualifiée, mais il reste qu'on a besoin de ces gens-là pour remplir nos épiceries parce qu'on a besoin de manger. C'est important d'innover pour attirer la main-d'œuvre». **Entretien 7 – Employeur**

D'un autre côté, la pénurie de main-d'œuvre empêche les employeurs d'accorder certains avantages aux travailleurs au niveau des horaires et des congés, car ils craignent de ne pas être capables d'honorer leurs engagements dû au manque de personnel.

«Un employé régulier qui est là depuis 25 ans, qui a vécu l'ouverture du dimanche, des soirs, souvent ils vont chercher à avoir une limite de shift de soir et un certain nombre de weekend de congé garanti dans la convention collective. Mais la pénurie de main-d'œuvre aujourd'hui, malheureusement, nous empêche de faire ça. En pratique, ils ont une fin de semaine sur deux de congé, ils vont l'avoir, ou une fin de semaine sur 3 qui vont travailler, on est capables de leur donner ça, mais on ne veut pas avoir une obligation de résultat par la convention collective. On préfère fonctionner comme les magasins le font présentement sans venir l'écrire parce qu'à partir du moment où c'est écrit, la journée où on est plus capables, la solution, malheureusement, c'est la mise à pied et on ne veut pas ça du tout. On veut conserver les emplois et que les gens gardent leur statut de temps plein». **Entretien 7 – Employeur**

D'un côté, le rapport de force des syndicats en négociation collective est augmenté grâce à la pénurie de main-d'œuvre, car les employeurs, qui subissent les pressions du marché, sont plus ouverts à en donner plus aux employés. D'un autre côté, les employeurs ont de la difficulté à combler les quarts de travail de soir et de fin de semaine et ne peuvent donc pas s'engager formellement à respecter le désir des employés de ne pas travailler les fins de semaine en conventionnant de telles clauses.

4.3.2.3 Changements dans les conditions de travail

Les changements dans les conditions de travail n'ont pas été significatifs pour tous les supermarchés suite au phénomène de pénurie de main-d'œuvre, en particulier pour ceux qui sont affiliés. En effet, le propriétaire d'un supermarché pourrait vouloir augmenter les salaires parce que les travailleurs quittent pour aller travailler dans d'autres commerces de l'autre côté de la rue. Cependant, les autres propriétaires sous la même bannière corporative feront pression pour qu'il ne le fasse pas car la pénurie de main-d'œuvre ne le touche pas, ceux-ci n'ayant pas à composer avec un niveau de concurrence pour la main-d'œuvre élevé dans leur région.

Par contre, pour les magasins qui sont franchisés et contrôlés par le distributeur, des avancées importantes au niveau des conditions de travail, en particulier au niveau du salaire, ont été obtenues depuis que la pénurie de main-d'œuvre a pris de l'ampleur suite à la pandémie de la Covid-19. Les franchisés peuvent dire au distributeur qu'ils donneront seulement 2% d'augmentation, mais dans les faits, ils offrent plus dans le règlement final.

En effet, dans certains cas, les échelles salariales ont été revues afin que le premier échelon augmente selon le salaire minimum de façon à toujours offrir un salaire de départ d'au moins 25 cents de plus que le salaire minimum. Dans d'autres cas, des échelons additionnels ont été ajoutés aux échelles de salaire afin de permettre aux employés plus anciens de continuer à progresser au niveau du salaire. Les conventions collectives sont parfois mêmes réouvertes à la demande de l'employeur avant qu'elles ne viennent à échéance afin d'augmenter les salaires.

«Chez [nom de l'entreprise], on vient de régler que lorsque la hausse du salaire minimum arrive, au lieu que le début de l'échelle soit le salaire minimum, c'est l'échelon suivant qui devient le début de l'échelle, lequel prévoit une augmentation d'au moins 25 cents. C'est quelque chose qu'on a obtenue grâce à la pénurie et la pandémie». **Entretien 6 – Syndicat**

«On [a réouvert les conventions collectives] plusieurs fois et je vous dirais qu'on le fait encore. On veut encore le faire pour améliorer les salaires, entre autres. On donne l'opportunité aux gens de pouvoir continuer à progresser lorsqu'il sont gelés à un échelon parce qu'il y en a pas d'autres après». **Entretien 7 - Employeur**

En plus des salaires, le phénomène de pénurie de main-d'œuvre oblige les employeurs à être plus flexibles au niveau des horaires, en particulier pour les étudiants qui représentent une grande partie de leur personnel. De plus, l'accès aux avantages sociaux a été rendu accessible à un plus grand nombre de travailleurs, ce qui leur permet d'attirer et de retenir davantage la main-d'œuvre.

«Avant la pandémie, on essayait de convaincre les employeurs de créer des postes réguliers, mais ils ne voulaient rien savoir de ça. Depuis la pandémie, on a convaincu les employeurs. Le monde cherche de la stabilité; ça ne donne rien d'être en temps partiel dans un Provigo, Métro ou IGA à 36h/semaine avec aucun avantage, alors qu'ils peuvent aller travailler à plein d'autre place. Avant, les statuts de réguliers, c'était uniquement pour 40 heures par semaine, mais les employeurs jouaient le système en splitant les shifts pour éviter les statuts de régulier. Maintenant, ils réalisent que s'ils veulent conserver une stabilité dans la main-d'œuvre, ils doivent avoir des postes réguliers. Donc, on a fini par créer des postes

de réguliers de 32 heures et de 40 heures. À partir de 32 h, tu es régulier et tu as accès à tous les avantages sociaux». Entretien 6 - Syndicat

«C'est souvent pour les étudiants qu'on va faire des particularités. Par exemple, qu'ils ne soient pas obligés de travailler les deux journées de la fin de semaine, le soir, s'ils ont des cours au CÉGEP et qu'ils ne sont pas capables d'arriver à l'heure au magasin, ils peuvent être exemptés de travailler le soir». Entretien 7 – Employeur

Bref, dans le secteur des épicerie, la pénurie de main-d'œuvre a eu l'effet d'inciter les employeurs à offrir de meilleurs salaires, à accorder plus de postes réguliers et à être plus conciliants pour les étudiants au niveau des horaires. Par contre, comme nous l'avons vu dans la section précédente, les cadres peuvent parfois refuser d'accorder certains congés habituellement accordés ou exiger que les employés fassent du temps supplémentaire.

4.3.3 Vie syndicale (VD-2)

4.3.3.1 Participation à la vie syndicale

Au niveau de la participation à la vie syndicale, la pandémie de la Covid-19 semble avoir complètement changé la donne; alors que seulement les petits groupes d'anciens avaient l'habitude de participer aux assemblées générales, c'est maintenant presque tout le personnel des magasins qui y participe. Cependant, ce n'est pas nécessairement la pénurie de main-d'œuvre comme telle qui a fait augmenter la participation des membres à la vie syndicale, mais plutôt la plateforme virtuelle maintenant utilisée par le syndicat pour les assemblées générales.

«Les jeunes n'étaient pas intéressés, mais là ils participent virtuellement. On avait un problème de relève pour nos représentants syndicaux, mais grâce à la plateforme virtuelle, on a découvert un paquet de nouveaux qui veulent participer à la vie syndicale». Entretien 6 – Syndicat

4.3.3.2 Attitudes des membres vis-à-vis le syndicat

Selon les représentants syndicaux rencontrés, les attitudes des membres envers le syndicat sont excellentes de façon générale, malgré des incompréhensions de certains membres face à des éléments négociés dans la convention collective. En effet, afin de pouvoir attirer la main-d'œuvre dans un marché de travail en situation de pénurie, les salaires d'entrée ont été augmentés, ce qui fait que le salaire des nouveaux travailleurs

rejoint celui des plus anciens. Dans ces cas-là, il peut y avoir de la friction entre les membres et leur Syndicat.

«On est en train de raccourcir [les échelles salariales], mais nos membres ne comprennent pas pourquoi ça se rapproche. Donc on va tout faire pour éduquer nos membres que c'est normal qu'après trois ou quatre ans, le jeune vienne rejoindre ton salaire. Ce n'est pas normal que ça prenne 10 ans... Ça, c'est une job qu'on a à faire auprès de nos membres et non pas auprès de l'employeur». **Entretien 6 – Syndicat**

Au final, une fois que les membres discutent avec leur syndicat et saisissent bien les particularités du marché de travail actuel, ils comprennent les décisions de leur Syndicat et demeurent positifs à leur égard.

4.4 Manufacturier

Les résultats présentés à la section 4.4 proviennent des données recueillies par l'entremise de l'entretien 6 ainsi que des entretiens 8 à 13.

4.4.1 Disponibilité de la main-d'œuvre (VI)

4.4.1.1 Avant la pandémie de la Covid-19

Avant la pandémie de la Covid-19, les entreprises du secteur manufacturier étaient déjà aux prises avec un problème de pénurie de main-d'œuvre. C'est d'ailleurs le secteur de la fabrication qui comptait le plus grand nombre de postes vacants en 2019 avec 18 300 (voir tableau 2). Par exemple, dans le cas d'une entreprise, dû au manque de personnel, les employeurs ne pouvaient pas charger un aussi grand nombre d'heures à leurs clients qu'habituellement et observaient donc une baisse de leur productivité. Voyant leurs profits diminuer, nombreux sont les employeurs de ce secteur qui ont commencé à recruter à l'étranger pour combler leurs besoins.

«Dans la transformation alimentaire, le problème de pénurie de main-d'œuvre était déjà là avant la pandémie, criant. Notre employeur avait déjà d'ailleurs commencé à faire venir des travailleurs étrangers. Ce problème-là était déjà là avant, mais la pandémie a juste accentué le problème. Mais, le problème était déjà là, chez [nom de la compagnie] par exemple, ils disaient déjà qu'ils avaient des quarts de travail qui ne pouvaient pas partir parce qu'il manquait de la main-d'œuvre». **Entretien 6 – Syndicat**

4.4.1.2 Depuis la pandémie de la Covid-19

Depuis le début de la pandémie de la Covid-19, le phénomène de pénurie de main-d'œuvre s'est grandement aggravé dans le secteur manufacturier. D'ailleurs, entre 2019 et 2021, le nombre de postes vacants est passé de 18 300 à 25 300 dans le secteur de la fabrication, ce qui correspond à une augmentation de 38,2%. La rétention des employés était déjà difficile depuis longtemps, mais au niveau du recrutement, c'est devenu plus difficile que jamais.

«Il y a à peu près 100 personnes qui arrivent, 100 personnes qui partent par année sur une shop de 225. C'est pire depuis la pandémie. Recruter, c'est vraiment plus dur... On a des journées d'accueil de 2-3 personnes à la fois seulement». **Entretien 10 – Syndicat**

L'aggravation du problème de pénurie de main-d'œuvre peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Premièrement, la plupart des répondants que nous avons rencontrés nous ont expliqué qu'en mars 2020, l'usine a dû fermer complètement ou partiellement au minimum quelques jours, soit parce qu'elle n'était pas considérée comme un service essentiel, soit parce que l'employeur devait mettre en place des mesures d'hygiène afin d'assurer un environnement de travail sécuritaire. Certaines usines ont également dû réduire leurs activités à cause des restrictions liées au virus de la Covid-19. Dans ces usines, il y a donc eu quelques mises à pied et beaucoup de travailleurs se sont retrouvés sur les programmes de subvention gouvernementaux. Au moment de faire revenir les travailleurs à l'usine, nombreux sont ceux qui ont préféré continuer de profiter de ces programmes plutôt que de revenir travailler, en particulier ceux qui ne touchaient pas de gros salaires. D'autres, voyant qu'il n'était plus possible de faire autant de temps supplémentaire qu'avant, ont choisi de quitter vers d'autres milieux mieux rémunérés.

«On a fermé 3 jours complètement. Après, on a eu le O.K. du gouvernement pour dire qu'on était un service essentiel. On est une trentaine à être rentrés au début et de semaine en semaine, on ajoutait du monde. La PCU fait en sorte qu'il y a des travailleurs qui voulaient rester chez eux. On était rendus à rappeler des travailleurs en probation. L'employeur nous demandait ce qui se passe, ils avaient rappelé tout le monde et il y avait même pas la moitié des travailleurs qui était revenue sur le plancher». **Entretien 8 – Syndicat**

«Je dirais que la Covid a amplifié la pénurie jusqu'à un certain point... Dans notre cas, les employés n'ont pas nécessairement de très gros salaires, donc c'est sûr

que quand tu peux rester chez vous et gagner pratiquement le même salaire, ça change la donne. Pour nos «salariés moyens», on va dire, c'est sûr qu'il y en a une gang qui ont préféré rester à la maison plutôt que de se taper tout ça. Donc oui, la pandémie a définitivement amplifié la pénurie». **Entretien 13 – Employeur**

«Pendant la pandémie, l'employeur a coupé dans le temps supplémentaire, faut pas que tu budgettes sur le temps supplémentaire parce que tu sais jamais quand ça va arrêter, mais il y en a qui faisait ça et qui se sont mis à chercher ailleurs. Il y en a qui sont partis dans le Nord, dans Charlevoix où c'est plus payant». **Entretien 10 - Syndicat**

Un autre facteur qui semble expliquer l'exacerbation de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur manufacturier depuis la pandémie de la Covid-19 est la forte compétitivité sur le marché du travail. Les milieux de travail comme les usines où les salaires sont moins élevés, les conditions de travail plus dures physiquement et les horaires atypiques seraient davantage touchés par la pénurie de main-d'œuvre. En effet, puisque le phénomène de pénurie de main-d'œuvre généralisé a fait augmenter les salaires un peu partout, les travailleurs du manufacturier peuvent maintenant trouver facilement un autre emploi rémunéré de la même façon voire même mieux, mais beaucoup moins exigeant et avec des horaires de jour et de semaine. Plusieurs de nos répondants ont remarqué que les jeunes travailleurs particulièrement sont beaucoup moins enclins à accepter des postes de nuit et de fins de semaine que les travailleurs plus âgés.

«Moi, j'étais au top du salaire d'un journalier et j'avais 20,09 \$/h. Pendant la pandémie, chez McDonald's, ils offraient 18 et 19 \$/h, chez Canadian Tire, dans les épiceries, ils augmentaient le salaire. Ça fait qu'il y en a qui sont partis vers ces domaines-là». **Entretien 9 – Syndicat**

«Depuis la pandémie, c'est pire, les gens peuvent juste traverser la rue et trouver des conditions de travail moins dures. Dans la transformation, tu peux être dans le froid, dans l'humidité... On voit que les employeurs demandent de revenir aux tables pour réouvrir les conventions collectives». **Entretien 6 - Syndicat**

«Oui [la pénurie] s'est aggravée, je sais pas pourquoi, mais ça s'est aggravé. Les jeunes, ils en demandent plus à leur employeur aujourd'hui qu'il y a 10 ans., Le jeune, si l'horaire fait pas son affaire, il va chercher ailleurs. Et c'est bien normal aujourd'hui, avec le prix des maisons, du gaz, toute coûte cher. Un couple avec des enfants, souvent, les deux conjoints doivent travailler pour mener une vie un peu convenable. Il y a bien des jeunes qui voudraient la job mais qui la refusent parce que ce sont des postes de nuit et ils refusent pour des questions familiales, ce qu'on voyait moins il y a 20 ans». **Entretien 12 – Syndicat**

Depuis la pandémie de la Covid-19, les employeurs du secteur manufacturier se retournent encore plus vers la main-d'œuvre étrangère pour combler leurs postes, faute d'être en mesure de recruter au Québec. Le recrutement à l'étranger semble d'ailleurs être la solution privilégiée par les employeurs de ce secteur pour pallier au manque de main-d'œuvre.

«[L'employeur] compte beaucoup sur la main-d'œuvre étrangère et surtout sur les nouvelles normes gouvernementales qui s'en viennent. C'est là-dessus qu'il compte beaucoup pour avoir leur monde. Est-ce que ça va régler le problème? Je ne sais pas. Mais à court terme, on embauche 2-3 personnes par semaine et il en part 5-6». **Entretien 11 – Syndicat**

Bref, la pandémie de la Covid-19 a exacerbé le phénomène de pénurie de main-d'œuvre qui était pourtant déjà bien ancré dans le secteur manufacturier vu les nombreux départs à la retraite des dernières années. Cela s'explique entre autres par les programmes de remplacement de revenu gouvernementaux (PCU, PCUE, etc.), les conditions de travail peu attrayantes de ce secteur et la forte compétition sur le marché du travail. Les employeurs se tournent donc vers la main-d'œuvre étrangère pour recruter des travailleurs.

4.4.2 Relations de travail (VD-1)

4.4.2.1 Dynamique de la relation patronale-syndicale

La dynamique de la relation patronale-syndicale est affectée de différentes façons par la pénurie de main-d'œuvre. Depuis la problématique de pénurie de main-d'œuvre, de façon générale, les contremaîtres seraient beaucoup plus à l'écoute des travailleurs. Les employeurs démontreraient aussi plus d'intérêt aux solutions proposées par le syndicat, à mettre sur pied des comités conjoints ayant pour but d'améliorer le bien-être au travail des employés et à prendre action pour retenir leur personnel.

«Depuis 1 an, ça fait 4 ou 5 solutions qu'on leur trouve et qu'ils ont pris cette porte-là, avant il ne les aurais jamais prises. [...] Je suis obligé de dire qu'on a l'impression que [la direction] veut vraiment changer les choses». **Entretien 12 – Syndicat**

«Aujourd'hui même, j'ai parlé à l'employeur qu'il faudrait peut-être créer un comité de réception pour les nouveaux travailleurs étrangers pour qu'ils puissent au moins comprendre tout ce qui se passe chez [Entreprise], comprendre les petits détails de qu'est-ce qu'on peut faire au Québec et qu'est-ce qu'on peut pas faire, tout ça.

*L'employeur a accepté qu'on parle de ça à la prochaine réunion». **Entretien 12 – Syndicat***

*«Quand il y a une problématique sur le plancher, une des premières choses que les gens disent à l'employeur, c'est que «si ça s'arrange pas, on va partir ailleurs». C'est la première phrase qui sort d'emblée quand il y a une problématique. Ce que l'employeur entend, c'est que s'ils continuent comme ça, l'ambiance sera pas bonne et si l'ambiance est pas bonne les gens vont partir. Et là, les employeurs l'évaluent. Avant, on aurait dit ça, ça ne les aurait pas impressionnés». **Entretien 8 – Syndicat***

D'un autre côté, vu la pénurie de main-d'œuvre au Québec, les travailleurs étrangers prennent de plus en plus de place dans les usines, ce qui a des bons côtés, mais aussi des répercussions négatives sur la relation patronale-syndicale à plusieurs égards. En effet, les travailleurs étrangers sont la source d'un grand nombre d'accidents de travail parce qu'ils sont moins sensibilisés en termes de santé et sécurité au travail et ont souvent reçu moins de formation. Il s'agit d'un enjeu supplémentaire avec lequel doivent composer les parties. De plus, certaines usines accueillent des travailleurs étrangers qui ne parlent ni français ni anglais, ce qui génère des problèmes de communication et crée des frictions avec les autres travailleurs.

*«Des accidents de travail, il y en a toujours eu, mais si on regarde les statistiques, 75 % des accidents de travail concernent les travailleurs étrangers, dû au manque de formation, dû au fait qu'ils sont poussés à faire la job rapidement parce qu'il manque beaucoup de monde. On n'arrête pas de répéter à l'employeur qu'il faut qu'il fasse baisser les chaînes et qu'ils forment le monde comme il faut pour qu'il y ait moins d'accidents. La réponse, c'est «non, il faut que ça opère, on n'a pas le choix»». **Entretien 11 – Syndicat***

*«On parle de 50 Colombiens quand même... Ils parlent seulement espagnol. Ils ne connaissent ni le français ni l'anglais. On se ramasse avec des contremaîtres qui sont sur leur cellulaire avec Google Translate, leur montre le cellulaire, après ça, le Colombien tape aussi... On n'avait jamais vécu ça. On leur disait «fait telle ou telle affaire», le Colombien lui, il sait pas, il vient juste d'arriver. Ça a créé beaucoup de frictions entre les Québécois et les Colombiens parce que quand on leur dit de faire attention parce qu'il y a eu un blessé, les Colombiens comprennent pas, alors là, il faut que tu tapes sur Google Translate et que tu le montres aux 50». **Entretien 8 – Syndicat***

Un autre enjeu dans la relation patronale-syndicale amené par la pénurie de main-d'œuvre est la surcharge de travail. Les employeurs maintiennent parfois la vitesse des chaînes habituelle, malgré le manque de travailleurs, ce qui augmente le risque d'accidents de travail, de fatigue et de conflits entre travailleurs. En effet, pour pallier au

manque de main-d'œuvre, les travailleurs travaillent plus rapidement et sont envoyés sur différents postes, ce qui fait qu'ils négligent parfois certaines tâches importantes pour leur sécurité, situation que la partie syndicale dénonce.

«Les travailleurs peuvent devenir plus fatigués parce que c'est plus demandant au niveau du travail. Si, dans une équipe de 8 personnes, tu tombes à 6 pendant 3 ou 4 jours, les personnes en donnent plus. Nous, on dit aux gens de continuer de travailler au rythme régulier, mais les personnes sont ambitieuses et veulent en donner plus. Quand les gens sont fatigués, ça peut mener à des conflits de travail entre eux». **Entretien 9 – Syndicat**

«On les a rencontrés il y a 3 semaines et on leur a dit qu'il faudra qu'ils fassent plus d'efforts pour le bien de leur usine parce que là ça marche pas, il manque toujours quelqu'un. Quand un plan de chocolat arrête chez [Entreprise], c'est des millions de dollars que ça coûte dans une semaine de non-production. Comme on en fait 570 tonnes par jour, s'il manque 10 tonnes par jour dans une ligne parce qu'elle est arrêtée, l'employeur aime pas ça. Il aime pas ça, donc pendant ce temps-là, ils se revirent de bord et ils font courir les autres sur le plancher pour pouvoir continuer à la faire marcher quand même. Mais pendant que tu cours partout, il y a d'autres choses qui sont dégradées; tu n'as pas le temps d'entretenir ta machine, tu n'as pas le temps de faire ton ménage...». **Entretien 12 – Syndicat**

«On est allés avertir [l'employeur] qu'il manquait beaucoup de monde de soir et ça fait en sorte que le monde est plus fatigué à force de se faire garrocher d'un bord pis de l'autre sur différents postes. Parce que dans la convention, ça dit que s'ils ont des besoins, ils peuvent faire ça». **Entretien 10 – Syndicat**

La pénurie de main-d'œuvre pousse l'employeur à procéder à des mouvements de personnel afin de combler un maximum de quarts de travail. Dans certains cas, les plus jeunes se font accorder des meilleurs postes, des sous-traitants se font accorder de meilleurs horaires et des cadres font du travail de plancher à la place des travailleurs. Une telle réorganisation du travail par l'employeur est susceptible de générer des conflits menant parfois à des griefs.

«La problématique est surtout de soir. Selon notre convention, c'est selon les compétences pour décerner les postes, donc il n'y a pas de notions d'ancienneté, ce qui fait qu'il peut mettre n'importe qui et n'importe où. Veux veux pas, il y a parfois des plus jeunes qui se font donner des meilleurs postes. Ça crée un peu la zizanie entre les travailleurs. [...] s'il n'y avait pas de manque de personnel, les postes seraient tous comblés et il n'y aurait pas de mouvement comme ça. Même les cadres travaillent parfois et normalement, ils ne sont pas censés travailler sur le plancher. Ça aussi, ça fait du chialage et ça peut donner des griefs. Il y a eu une trentaine de griefs l'année passée». **Entretien 10 – Syndicat**

«C'était des gars de 10-15 ans d'expérience à la maintenance, alors on s'est ramassés dans le jus et ils ont embauchés des sous-traitants sur des beaux horaires. Ça crée encore des conflits parce qu'ils ont mis la sous-traitance de jour et nos gars de nuit parce qu'ils disent qu'ils sont pas capables de trouver de la sous-traitance de nuit». **Entretien 10 – Syndicat**

Afin de faciliter le recrutement de nouveaux travailleurs, nombreux sont les employeurs qui ont augmenté le salaire d'entrée, ce qui fait que des nouveaux se retrouvent avec le même salaire qu'un travailleur qui est là depuis 25 ans. Cette situation génère de la grogne de la part des plus anciens envers leur employeur et les parties doivent tenter de s'entendre afin de trouver une solution convenable pour tous.

«C'est ce qui a été le plus choquant pour les personnes dans la shop parce que quelqu'un que ça fait 25 ans qui est là qui voit un nouveau qui, au bout de 3 ans, a le même salaire que lui, alors que lui ça fait 25 ans, qu'il a de l'expertise et qu'il est capable de faire plein de choses, il trouve ça pas juste. C'est la grogne qu'on voit depuis déjà quelques années. Il a fallu palier à ça et c'est ce qu'on a expliqué à l'employeur. L'employeur était tellement pris dans son idée comme quoi il fallait qu'il recrute à tout prix qu'il ne réalisait pas le problème des anciens qui partent». **Entretien 8 – Syndicat**

«Le problème qu'on a en ce moment, c'est que les employeurs veulent à tout prix augmenter les salaires d'entrée parce qu'ils veulent attirer des gens, mais de l'autre côté, les gens qui sont là depuis longtemps, les fidèles, veulent aussi des augmentations. Le salaire des nouveaux augmente, le salaire minimum aussi, alors les fidèles veulent leur part du gâteau eux aussi». **Entretien 6 – Syndicat**

Enfin, un autre enjeu découlant de la pénurie de main-d'œuvre est la moins grande qualité de la main-d'œuvre. Les employeurs ont dû baisser leurs exigences d'embauche en termes de compétences et d'expérience, ce qui fait qu'il y a plus d'avis disciplinaires qui sont remis et donc plus de griefs.

«En bout de ligne, le plus gros impact, c'est la qualité de la main-d'œuvre; on ne choisit pu notre monde, alors j'ai des gens moins compétents et ça amène des problèmes. Plus d'avis disciplinaires, plus de griefs, moins de productivité...» **Entretien 13 – Employeur**

Bref, la pénurie de main-d'œuvre génère de nouveaux enjeux qui affectent, autant positivement que négativement, la dynamique de la relation patronale-syndicale. D'un côté, les employeurs coopèrent plus avec le syndicat afin de retenir davantage la main-

d'œuvre, mais d'un autre côté, les travailleurs étrangers, la surcharge de travail, les mouvements de personnel, les disparités de traitement et la sous-qualification de la main-d'œuvre amènent leur lot de défis et de conflits.

4.4.2.2 Déroulement de la négociation collective

Les données recueillies montrent que la disponibilité de la main-d'œuvre, en l'occurrence la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur manufacturier, affecte le déroulement de la négociation collective. En effet, quelques-uns de nos répondants nous ont rapporté que c'est l'employeur qui a demandé de rouvrir les conventions collectives afin d'hausser les salaires. De plus, dans plusieurs cas, les demandes syndicales au niveau du salaire ont été acceptées par l'employeur sans long débat. Cela démontre bien que la puissance en négociation collective est favorable à la partie syndicale.

*«Présentement, on vient de finir de négocier une convention collective un an et demi avant le terme parce que l'employeur n'arrivait plus à recruter. Toutes les entreprises autour se sont adaptées et ont haussé leur salaire et [nom de l'entreprise] ne suivait plus. Donc, un an et demi avant le terme, l'employeur nous a dit : «on veut aller négocier avec vous et notre mandat est d'hausser les salaires pour pouvoir recruter». **Entretien 8 – Syndicat***

*«Dans la transformation alimentaire, dans les entrepôts, nos sections locales sont approchées et c'est quasiment l'employeur qui nous supplie de réouvrir les conventions». **Entretien 6 – Syndicat***

*«Dans notre cahier de demandes, on demandait 3\$ et finalement, en acceptant des allègements au niveau des horaires, on est allés chercher 3,70\$ de primes. Il n'y a pas eu de discussion, pas de débat». **Entretien 8 – Syndicat***

La pénurie de main-d'œuvre peut aussi nuire à la capacité de l'employeur à en concéder beaucoup aux employés, vu la baisse de sa production dû au manque de personnel et au fait que les travailleurs ont moins d'expertise.

«On perd des ventes parce qu'on produit moins. Après, quand on va négocier, tu y vas en fonction de ta capacité de payer, mais quand tu as perdu des millions parce que tu es moins productif, tu ne peux pas en donner plus. Alors c'est un cercle vicieux. Nous, dans le manufacturier, les manutentionnaires et les caristes partent environ à 18 \$ de l'heure plus les primes de nuit. Pour les opérateurs, c'est environ 22 \$ de l'heure. Ce n'est pas si pire, mais on s'entend que ce n'est pas énorme pour vivre à Montréal. Donc là, on a un roulement important et on demande presque plus de compétences. La qualité de la main-d'œuvre a baissé parce qu'on n'a pas le choix. Il

y a des soirs où on n'avait personne et où notre ligne de production était fermée, donc on ne produisait pas, ça coûte cher ça aussi». **Entretien 13 – Employeur**

La pénurie de main-d'œuvre affecte également le déroulement de la négociation collective au niveau des ententes de règlement. Les attentes des salariés sont si élevées, alimentées entre autres par ce qu'ils entendent dans les médias sur la pénurie de main-d'œuvre et la hausse du coût de la vie, qu'ils refusent des offres de l'employeur qui sont pourtant très généreuses. Cela a pour effet de rallonger la durée des négociations et créer des conflits.

«Un autre problème que la pénurie a amené, c'est que malgré que les employeurs arrivent aux tables avec des très bons règlements, les attentes des gens sont très élevées. L'entente proposée par [nom de l'employeur] au départ était bonne, nous, on considérait que c'était une bonne entente, mais les gens s'attendent à plus et ça crée des conflits». **Entretien 6 – Syndicat**

«On est en négociation présentement et ce qu'on offre, c'est des augmentations qui vont jusqu'à 19-20 %. Mais tu vois, ça a été refusé. Le manque de main-d'œuvre, on en a parlé à la radio, dans les journaux, et ça dit que les employés sont en mesure d'en négocier beaucoup. Alors les attentes sont devenues démesurées. Les prix de l'essence, de la nourriture, ont augmenté de 5-6-7% et nous ce qu'on offre, c'est du 19%. Et là, on se fait dire qu'on est cheap...Alors qu'on aurait proposé 19% il y a quelques années et le monde aurait dit WOW. Et là, 19%, c'est comme si c'était de la merde. Les attentes sont vraiment démesurées». **Entretien 13 – Employeur**

Bref, malgré que l'employeur peut être moins productif vu le manque de personnel, la pénurie de main-d'œuvre fait tout de même pencher le rapport de force en faveur des syndicats dans la négociation collective et pousse les membres à refuser des offres de règlement très généreuses.

4.4.2.3 Changements dans les conditions de travail

L'effet le plus important de la pénurie de main-d'œuvre sur les conditions de travail est au niveau du salaire. Selon nos répondants, la pénurie de main-d'œuvre a grandement contribué à la hausse des salaires dans le secteur manufacturier. En effet, les employeurs ont voulu augmenter les salaires des travailleurs afin d'attirer et retenir la main-d'œuvre davantage. Ils ont notamment offert des primes supplémentaires, raccourci l'échelle salariale afin que les travailleurs atteignent le dernier échelon plus rapidement ou ont fait commencer les nouveaux travailleurs au maximum de l'échelle dès le départ.

«Ça a eu un impact bénéfique pour nous la pandémie parce qu'on a négocié et ensuite on a eu une augmentation de salaire de 5 \$/h». **Entretien 9 – Syndicat**

«Nous, on avait une progression sur 5 ans et on avait 8 échelons : 3 mois, 6 mois, 1 an, 2 ans et ça allait jusqu'à 5 ans. On a changé cette structure-là pour enlever des colonnes de sorte à ce que les travailleurs aillent au top salarial plus rapidement». **Entretien 8 – Syndicat**

«Présentement on est à 3,70\$ de prime de nuit alors qu'on était à 1\$ il y a 14 ans. Ce sont des points sur lesquels l'employeur ne s'obstinent même pas. Avant la négociation, on avait 1,70\$, donc on a quasiment doublé dans la dernière négo et on ne s'est même pas obstiné». **Entretien 8 – Syndicat**

«Si tu veux aller chercher du monde, ça prend un bon salaire à l'entrée, on voit que dans les usines aux alentours d'ici, le salaire est vraiment plus élevé. On a travaillé pour avoir une augmentation pour tout le monde, mais le salaire à l'embauche est de 3-4\$ de différence comparativement à ce qui s'offre ailleurs dans la région. Quand on a vu qu'ils offraient plus dans les autres usines, ils ont baissé la progression salariale de 2 ans à 4 mois». **Entretien 11 – Syndicat**

«Ce qu'on a fait, c'est qu'on faisait commencer les gens plus haut dans les échelles, mais même là ce n'était pas suffisant. Même que pour certains postes, on les faisait partir au maximum directement». **Entretien 13 – Employeur**

Une autre stratégie utilisée par les employeurs afin d'attirer davantage la main-d'œuvre est d'offrir des primes de signature de contrat.

«Le gros problème, c'est de garder le monde. L'employeur a fait quelques affaires pour recruter, il donne 500 \$ à l'embauche». **Entretien 11 – Syndicat**

«On a même dernièrement essayé une prime de signature de 2000\$, mais ça n'a pas été un succès ça non plus, alors c'est vraiment difficile». **Entretien 13 – Employeur**

En plus des augmentations de salaire, la pénurie de main-d'œuvre a également poussé l'employeur à améliorer les autres conditions de travail, comme la qualité des postes, l'environnement de travail, les congés ou le fonds de pension. Dans certains cas, l'employeur a également accepté de signer une convention collective d'une plus courte durée.

«La direction s'est rendue compte que notre travail était tough, et là il essaie d'améliorer un peu la qualité des postes dans les usines. Ça faisait longtemps qu'on leur disait qu'on voulait une cafétéria qui était plus propre et là, il commence les travaux prochainement». **Entretien 10 – Syndicat**

«Quand on a montré les cahiers de demandes, oui on avait des demandes au niveau des augmentations salariales, mais c'était pas juste ça. On a eu un congé

*mobile supplémentaire qu'on est allés chercher à la dernière minute qu'on n'a jamais réussi à avoir dans le passé, mais la situation a fait en sorte que là, on a réussi à l'avoir. On a eu une hausse au niveau du fonds de pension. On était à 7,5% tout cumulé, employeurs et travailleurs, et là, on est rendus à 10 %. C'est toutes des victoires que d'habitude, on nous disait «non on touche pas à ça», mais que là, on est allés chercher». **Entretien 8 – Syndicat***

*«On avait déjà une année en poche parce que notre convention collective n'était pas terminée et on a ajouté 4 ans. Habituellement, [nom de l'entreprise] se fait un point d'honneur et signe que du 5 ans, mais vu la situation, ils ont concédé quatre ans». **Entretien 8 – Syndicat***

Cependant, toujours pour pallier à la pénurie de main-d'œuvre, les employeurs ont souhaité modifier certaines conditions de travail des travailleurs, modifications qui n'ont pas toujours fait l'unanimité chez ceux-ci. Par exemple, certains employeurs ont fait des modifications au niveau des tâches reliées à chaque corps d'emploi dans le but que les travailleurs soient plus polyvalents. Également, il y a eu des modifications au niveau des horaires de travail dans le but de combler un maximum de quarts de travail.

*«Il y a aussi eu des changements au niveau des classes de métier. Nous, on avait deux classes de métier principales; les assembleurs et les soudeurs qui représentent environ 50 % de la shop. Maintenant, l'employeur avait un mandat de parler d'une seule classe : soudeur-assembleur. Ça fait du monde plus polyvalent, moins de déplacements et des gains en productivité. Pour eux, en situation de pénurie de main-d'œuvre, ça aide et les salaires ont été bonifiés en fonction de ça. Ce sont les gros changements qu'on a eus au niveau de notre convention collective. Ça a déstabilisé beaucoup d'anciens, mais le salaire était là en conséquence. Dans notre autre négociation collective d'avant, l'employeur avait plus de demandes que nous au niveau de la négociation, tandis que là, on se fait dire : «on veut parler de soudeurs-assembleurs, on veut hausser les salaires et à part ça, on a pas de demandes». **Entretien 8 – Syndicat***

*«L'employeur pousse beaucoup pour avoir des horaires de travail de 10 h pour la coupe, je sais pas si vous savez c'est quoi désosser une longe pendant 10 h de temps, mais il y a personne qui tougherait, et on a déjà 400 accidents de travail. Mais il répète et martèle pour essayer d'avoir ça». **Entretien 11 – Syndicat***

Bref, de façon générale, la pénurie de main-d'œuvre a eu pour effet d'améliorer les conditions de travail des travailleurs, en particulier au niveau du salaire, mais aussi des congés, fonds de pension et environnement de travail. D'un autre côté, certaines demandes de l'employeur afin de pallier à la pénurie de main-d'œuvre ont pu parfois ne pas plaire à certains travailleurs.

4.4.3 Vie syndicale (VD-2)

4.4.3.1 Participation à la vie syndicale

Selon nos répondants, la participation à la vie syndicale est assez faible, peu importe le niveau de disponibilité de la main-d'œuvre. Les membres s'y intéressent presque uniquement lorsqu'il est question du renouvellement de la convention collective.

«Ça fait 19 ans que je suis libéré à temps plein dans le syndicat et même avant ça, ça a toujours été comme ça, la participation syndicale, c'est 0 et une barre. Mais quand on arrive en négociation, je vous dirais que c'est 90-95% qui participent. En dehors de ça, le monde s'en fiche des activités syndicales, mais la confiance est toujours là». **Entretien 11 – Syndicat**

La pénurie de main-d'œuvre cause un gros taux de roulement sur l'exécutif, ce qui n'aide pas à créer un lien de confiance solide entre les membres et les élus. Le peu de stabilité parmi les militants ne stimule pas les membres à participer aux différentes activités syndicales.

«Ce qui n'aide pas, c'est que sur l'exécutif, on a un gros roulement; le président est parti, après ça le VP est parti, on n'a jamais été capable d'avoir un secrétaire en place pour faire les communications. Au niveau des délégués, ça va mieux; on en a 3 de fin de semaine, 3 de soir, et 3 de jour. Mais c'est toujours difficile d'aller chercher le monde, ils sont pas tant intéressés. À nos assemblées annuelles, on a à peu près 30 à 40 personnes. Quand il n'y a pas des gros enjeux, le monde n'est pas intéressé. On l'a fait sur Zoom, mais les gens ne sont pas plus présents. C'est dur d'avoir une stabilité, tout est toujours à recommencer : les formations, on est toujours en train de reformer du nouveau monde sur l'exécutif». **Entretien 10 – Syndicat**

Un autre frein à la participation à la vie syndicale serait la présence des nombreux travailleurs étrangers dans les usines, vu la pénurie de main-d'œuvre au Québec. En effet, dans certaines usines, il s'agit d'une catégorie d'employés qui ne s'intéresse pas du tout au syndicat, peut-être dû au fait qu'ils ont été mal intégrés.

«Les Philippins, syndicalement, ils ne sont jamais là. On ne les a mal intégrés à la base, c'était notre premier groupe, alors ils se sont faits un groupe homogène, à la cantine, ils prenaient deux tables pour eux autres et ils parlaient tagalog. Encore aujourd'hui, il y en a qui ont de la difficulté à parler français. Niveau intégration, on n'était pas dedans». **Entretien 8 – Syndicat**

Bref, la pénurie de main-d'œuvre ne semble pas avoir eu un impact majeur sur le taux de participation des membres aux activités syndicales, mais le manque de stabilité parmi

les militants et le désintérêt des travailleurs étrangers vis-à-vis la vie syndicale nuisent à la participation des membres à la vie syndicale.

4.4.3.2 Attitudes des membres vis-à-vis le Syndicat

La pénurie de main-d'œuvre affecte les attitudes des membres à l'égard du syndicat. Premièrement, la pénurie de main-d'œuvre fait en sorte que les travailleurs étrangers prennent de plus en plus de place dans les usines. Or, il semblerait qu'il s'agisse d'une catégorie d'employés dont il est plus difficile pour le syndicat de gagner la confiance.

«Quand les immigrants arrivent, il y en a qui pense qu'un syndicat c'est une nuisance et qui ont presque peur». **Entretien 12 – Syndicat**

«Les Colombiens ne font pas confiance aux institutions dans leur pays. Il y en a un qui me disait que quand il a besoin d'aide, il appelle les pompiers parce que les pompiers sont moins corrompus que la police. Donc là, tu leur dis «aie confiance en l'employeur, aie confiance en nous, aie confiance à la police», alors que dans leur pays, ils font confiance à personne. Leur dire de faire confiance aux syndicats quand dans leur pays, les syndicats sont probablement plus corrompus que la police, on part de loin. La confiance, c'est pas quelque chose qui s'enseigne». **Entretien 8 – Syndicat**

De plus, le taux de roulement important dans les usines donne moins l'occasion au syndicat de bâtir une solidarité syndicale et un sentiment d'appartenance auprès de leurs membres. En effet, les nouveaux travailleurs, en particulier les jeunes, montrent de la réticence envers le syndicat, peut-être parce qu'ils ne veulent pas déplaire à l'employeur.

«Sinon avec le roulement, c'est dur d'avoir la solidarité des membres. C'est tout le temps des nouveaux, donc il y a moins de solidarité bâtie entre les travailleurs et des fois, les nouveaux préfèrent ne pas parler et laisser aller des choses qui pourrait être contestées. Ils ont tout le temps une petite peur en arrière parce qu'ils sont nouveaux et ils ont peur de déplaire». **Entretien 10 – Syndicat**

«On a travaillé fort au niveau du syndicat pour que les membres s'y intéressent de plus en plus. Ce avec quoi on a de la misère, c'est au niveau des jeunes. Les jeunes ne veulent pas s'impliquer». **Entretien 9 – Syndicat**

Un autre effet qu'a eu la pénurie de main-d'œuvre sur les attitudes des membres vis-à-vis leur syndicat concerne leurs attentes. Depuis que la problématique de pénurie de main-d'œuvre a été exacerbée par la pandémie, les membres seraient beaucoup plus exigeants envers leur syndicat. Le fait que les nouveaux travailleurs avaient droit à des

plus grosses hausses salariales a également généré un sentiment de frustration chez certains membres envers leur syndicat, en particulier chez les plus anciens.

«Quand on est arrivés en assemblée générale et qu'on a dit que, en plus, l'employeur voulait hausser le salaire des nouveaux parce qu'ils n'arrivaient pas à recruter, hippelaye. Il y en a qui s'imaginaient avoir 10% d'augmentation la première année, mais là, 3,5% d'augmentation la première année pour s'ajuster, c'est quand même bon considérant qu'on a eu du congé mobile, du fonds pension, tout ça».

Entretien 8 – Syndicat

Bref, la pénurie de main-d'œuvre et le taux de roulement important dans les usines nuisent à la solidarité syndicale des membres et accroissent les attentes des membres envers leur syndicat.

4.5 Synthèse des résultats

4.5.1 Disponibilité de la main-d'œuvre (VI)

Au niveau de la disponibilité de la main-d'œuvre, le tableau 9 montre que la pandémie de la Covid-19 a eu pour effet final d'exacerber la pénurie de main-d'œuvre de façon générale, peu importe le secteur d'activité étudié. Parmi nos secteurs d'activité étudiés, seule l'industrie hôtelière a montré des signes de surplus de main-d'œuvre suite à la mise en place des restrictions liées à la pandémie de la Covid-19. Cependant, ces surplus de main-d'œuvre ont été temporaires et la pénurie de main-d'œuvre est revenue en force dès les réouvertures, encore plus marquée qu'avant.

Tableau 9 : Synthèse des résultats de la disponibilité de la main-d'œuvre observée dans les secteurs étudiés (VI)

Cas	État de la disponibilité de la main-d'œuvre avant la pandémie	État de la disponibilité de la main-d'œuvre depuis la pandémie
Hôtellerie	➤ Pénurie de main-d'œuvre	➤ Surplus de main-d'œuvre temporaire ➤ Retour à une pénurie de main-d'œuvre encore plus importante suite aux réouvertures
Entretien ménager	➤ Pénurie de main-d'œuvre	➤ Pénurie de main-d'œuvre encore plus importante
Épicerie	➤ Pénurie de main-d'œuvre	➤ Pénurie de main-d'œuvre encore plus importante
Manufacturier	➤ Pénurie de main-d'œuvre	➤ Pénurie de main-d'œuvre encore plus importante

Au tableau 7, étaient énoncées nos prédictions quant au niveau de disponibilité de main-d'œuvre pour chacun des secteurs étudiés. En comparant le tableau 9 et le tableau 7, on voit que nos résultats concordent avec notre pronostic. En effet, tous les secteurs étudiés étaient en situation de pénurie de main-d'œuvre avant la pandémie de la Covid-19. Puis, depuis la pandémie de la Covid-19, le secteur de l'hôtellerie a montré des signes de surplus de main-d'œuvre. Notre collecte de données nous permet de nuancer notre pronostic en venant préciser que le surplus de main-d'œuvre observé dans le secteur de l'hôtellerie a été temporaire, notamment à cause des nombreux départs des employés vers d'autres domaines d'emploi lors des fermetures et de la difficulté à recruter du nouveau personnel au moment des réouvertures. De plus, nous savons maintenant que depuis la pandémie de la Covid-19, les secteurs du manufacturier, des épiceries et de l'entretien ménager sont toujours en situation de pénurie de main-d'œuvre.

4.5.2 Relations de travail en milieu syndiqué (VD-1)

La disponibilité de la main-d'œuvre a influencé la dynamique de la relation patronale-syndicale, le déroulement de la négociation collective et les conditions de travail. Ces

effets peuvent varier selon les différents secteurs d'activité étudiés, comme le montre le tableau 10 qui présente une synthèse des résultats relatifs à ces aspects.

Tableau 10 : Synthèse des résultats relatifs aux relations de travail en milieu syndiqué (VD-1)

Hôtellerie	Entretien ménager	Épicerie	Manufacturier
Dynamique de la relation patronale-syndicale			
<p>Pénurie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Relation coopérative; ➤ Conflits dû à la surcharge de travail. <p>Surplus :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Relation coopérative; ➤ Conflits dû à la réorganisation du travail. 	<p>Pénurie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Employeurs plus conciliants et plus flexibles à l'égard des employés; ➤ Conflits dû au réaménagement des horaires. 	<p>Pénurie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bonnes relations entre le syndicat et les gérants de magasin, mais moins avec les hauts dirigeants; ➤ Conflits dû aux refus de l'employeur de donner les congés normalement accordés; ➤ Conflits dû aux refus des employés de faire du temps supplémentaire; ➤ Employeur plus conciliant avec les étudiants; ➤ Grogne chez les travailleurs plus anciens à cause de la hausse du salaire d'entrée; ➤ Conflits dû à la surcharge de travail. 	<p>Pénurie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Meilleure écoute des contremaîtres; ➤ Plus d'intérêt de l'employeur à mettre sur pied des comités conjoints; ➤ Meilleure coopération; ➤ Nouveaux enjeux de relations de travail (langue parlée, surcharge de travail, qualité de la main-d'œuvre, etc.); ➤ Conflits car les nouveaux travailleurs et sous-traitants obtiennent les meilleurs postes et/ou horaires; ➤ Grogne chez les plus anciens à cause de la hausse du salaire d'entrée;
Déroulement de la négociation collective			
<p>Pénurie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Puissance en négociation collective en faveur des syndicats. <p>Surplus :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les hôteliers ne sont pas en mesure d'en donner beaucoup aux employés. 	<p>Pénurie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Puissance en négociation collective en faveur des syndicats. 	<p>Pénurie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Puissance en négociation collective en faveur des syndicats; ➤ Enjeux au niveau des horaires et congés. 	<p>Pénurie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Négociation courte et plus coopérative dans certains cas; ➤ Puissance en négociation collective en faveur des syndicats; ➤ Moins grande capacité de l'employeur à en donner aux employés vu la baisse de sa productivité en lien avec le manque de main-d'œuvre; ➤ Ententes de règlement plus difficile car les attentes des membres sont plus élevées.

Hôtellerie	Entretien ménager	Épicerie	Manufacturier
Changements dans les conditions de travail			
<p>Pénurie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Augmentation de salaires; ➤ Allègement des règles au niveau du statut d'emploi; ➤ Surcharge de travail et plus d'accidents de travail. <p>Surplus :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nouvelles clauses dans la convention collective visant à protéger le lien d'emploi; ➤ Réorganisation du travail. 	<p>Pénurie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Primes temporaires; ➤ Assouplissement au niveau des octrois de postes; ➤ Réaménagement des horaires; ➤ Congés sans solde accordés. 	<p>Pénurie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Variable selon le type de supermarché, qu'il soit affilié ou franchisé; ➤ Convention collective parfois réouverte à la demande de l'employeur pour offrir meilleures conditions salariales; ➤ Plus grande flexibilité au niveau des horaires pour les étudiants; ➤ Accès plus étendu aux avantages sociaux. 	<p>Pénurie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Surcharge de travail et plus d'accidents de travail; ➤ Fortes augmentations de salaire; ➤ Primes de signature à l'embauche; ➤ Amélioration de la qualité des postes et de l'environnement de travail; ➤ Amélioration du fonds de pension; ➤ Plus de congés; ➤ Modification des corps d'emploi et réaménagement des horaires.

4.5.3 Vie syndicale (VD-2)

La disponibilité de la main-d'œuvre a aussi affecté la participation à la vie syndicale et sur les attitudes des membres vis-à-vis leur syndicat. Ces effets varient selon les différents secteurs d'activité étudiés, comme le montre le tableau 11.

Tableau 11 : Synthèse des résultats relatifs à la vie syndicale (VD-2)

Hôtellerie	Entretien ménager	Épicerie	Manufacturier
Participation à la vie syndicale			
Surplus : ➤ Départ des élus et nouveaux travailleurs peu intéressés à la vie syndicale.	Pénurie : ➤ Moins de participation aux activités syndicales, car l'employeur refuse de libérer les membres.	<i>Pas de donnée</i>	Pénurie : ➤ Roulement parmi les militants; ➤ Travailleurs étrangers participent moins.
Attitudes des membres vis-à-vis le syndicat			
Pénurie : ➤ Attentes des membres plus élevées.	<i>Pas de donnée</i>	Pénurie : ➤ Grogne des anciens envers le syndicat lorsque les nouveaux rejoignent leur salaire.	Pénurie : ➤ Travailleurs étrangers ont moins confiance envers le syndicat; ➤ Moins de solidarité syndicale vu le gros taux de roulement des employés; ➤ Attentes des membres plus élevées; ➤ Grogne des plus anciens lorsque le salaire d'entrée des nouveaux seulement est augmenté.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

Ce cinquième et dernier chapitre discute de nos résultats, hypothèse par hypothèse. Nous comparons chacune de nos six hypothèses et sous-hypothèses avec nos résultats empiriques. Ainsi, à la fin de chaque sous-section, nous sommes en mesure de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse initiale. Le tableau 12 présente une synthèse de la vérification de nos hypothèses. À la fin de ce chapitre, nous répondons de manière succincte à notre question de recherche.

5.1 Vérification des hypothèses

5.1.1 Hypothèse 1 : Disponibilité de la main-d'œuvre

Nous analysons ici nos résultats empiriques présentés au chapitre précédent dans le but de valider ou d'invalider nos hypothèses H-1 A et H-1 B.

À la section 1.2, nous avons fait état du niveau de disponibilité de main-d'œuvre au Québec avant et depuis la pandémie de la Covid-19. Plusieurs données issues de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) nous permettaient de constater des signes de pénurie de main-d'œuvre généralisée sur le marché du travail québécois avant la pandémie : faible taux de chômage, nombre de postes vacants élevés et croissance rapide du taux de rémunération. Puis, suite à la pandémie de la Covid-19, nous avons vu que les mesures sanitaires imposées par le gouvernement dans le but de freiner la propagation du virus avaient engendré des mises à pied dans certains secteurs d'activité, tels que l'hébergement, la restauration et les arts et loisirs. Nous avons donc posé l'hypothèse suivante :

H-1 A : *Les restrictions en lien avec la pandémie de la Covid-19 ont eu pour effet de générer des surplus de main-d'œuvre temporaires dans les services affectés par ces restrictions.*

Nos constats quant à l'état de la disponibilité de la main-d'œuvre depuis la pandémie de la Covid-19 dans les services affectés par les restrictions sanitaires divergent quelque peu.

Dans le secteur de l'hôtellerie, les répondants interrogés ont rendu compte d'un grand nombre de mises à pied suite à la mise en place de ces restrictions. Dans ce secteur

d'activité, un surplus de main-d'œuvre temporaire a été observé à partir de mars 2020 étant donné qu'il n'y avait plus de travail pour une majorité de travailleurs. Or, dès la reprise des activités touristiques et culturelles, la pénurie de main-d'œuvre était encore plus criante qu'elle ne l'était en 2019.

Pour le secteur de l'entretien ménager, les représentants de ce secteur interrogés ont également indiqué que plusieurs travailleurs ont été mis à pied suite à la mise en place de ces restrictions. Cependant, au même moment, beaucoup de nouveaux postes en désinfection ont été créés, ce qui fait que les travailleurs qui voulaient travailler ont pu être affectés sur un autre poste. Ainsi, il n'y a pas eu de surplus de main-d'œuvre observé, contrairement au secteur de l'hôtellerie. Au contraire, la pénurie de main-d'œuvre est devenue encore plus problématique pour les entreprises d'entretien ménager depuis la pandémie de la Covid-19.

Parmi les usines qui ont dû fermer temporairement leurs portes suite au décret 223-2020 (voir tableau 1), il y a eu parfois des mises à pied et donc des surplus de main-d'œuvre temporaires. Dès le moment de leur réouverture, souvent assez rapidement, la pénurie de main-d'œuvre s'est fait ressentir plus fortement que jamais, et ce, même pour les usines qui ont réouvert à effectif réduit.

Bref, depuis la pandémie de la Covid-19, il y a eu des mises à pied dans certains services fortement affectés par les restrictions liées à la pandémie de la Covid-19, comme dans l'hôtellerie et dans certaines usines produisant des biens non-essentiels, mais les surplus de main-d'œuvre ont été temporaires, soit pour le temps des fermetures seulement. Dès que les hôtels et usines ont rouverts leurs portes, la pénurie s'est fait ressentir à nouveau et beaucoup plus fortement. En ce qui concerne l'entretien ménager, il n'y a pas eu de surplus de main-d'œuvre observé puisque la demande de travail n'a jamais diminué malgré les fermetures de plusieurs édifices et commerces.

Les raisons rapportées par nos répondants qui peuvent expliquer l'exacerbation de la pénurie de main-d'œuvre depuis la pandémie de la Covid-19 sont partout les mêmes. Tout d'abord, plusieurs travailleurs mis à pied ont préféré continuer à recevoir des prestations venant des programmes gouvernementaux, parfois plus avantageux financièrement, plutôt que de revenir travailler. De plus, pendant les fermetures,

beaucoup de travailleurs se sont redirigés vers d'autres professions moins éprouvantes physiquement et ont choisi d'y rester. Enfin, tel que relaté au cours de nos différents entretiens, les employeurs reçoivent beaucoup moins de candidature depuis le début de la pandémie de la Covid-19.

Ces constats nous permettent donc de valider partiellement notre première hypothèse, car il est vrai que les restrictions liées à la pandémie de la Covid-19 ont eu pour effet de générer des surplus de main-d'œuvre dans certains secteurs d'activités affectés par ces restrictions, mais pas dans tous.

Ainsi, nous validons partiellement notre hypothèse H-1 A.

Dans la presse, nous avons vu que dans les services jugés prioritaires, la pénurie de main-d'œuvre était pire que jamais, ce pourquoi nous avons posé l'hypothèse suivante :

H-1 B : *Les restrictions en lien avec la pandémie de la Covid-19 ont eu pour effet d'exacerber la pénurie de main-d'œuvre dans les services jugés prioritaires.*

Dans les services jugés prioritaires que nous avons étudiés, soit le secteur des épicerie, certains domaines de l'entretien ménager et certaines usines du manufacturier, le même constat a été observé par tous nos répondants. En effet, c'est unanime : la pandémie de la Covid-19 a eu pour effet d'aggraver immédiatement et de façon significative la problématique de la pénurie de main-d'œuvre, notamment parce qu'il y a eu une vague de départs de travailleurs, lesquels ont quitté à la retraite ou vers des milieux de travail mieux rémunérés. Les programmes de remplacement de revenu des gouvernements et un taux d'absence élevé dû à la peur et à la contraction du virus de la Covid-19 sont d'autres facteurs qui ont contribué à l'aggravation de la pénurie de main-d'œuvre selon nos répondants.

Ainsi, nous pouvons valider notre hypothèse H-1 B.

5.1.2 Hypothèse 2 : Dynamique de la relation patronale-syndicale

Au chapitre 2, nous avons identifié deux sous-dimensions à notre dimension «dynamique de la relation patronale-syndicale», soit «niveau de coopération/conflictualité» et «attitudes mutuelles des parties». Nous nous référons à ces sous-dimensions et leurs

indicateurs respectifs afin de procéder à l'analyse des résultats présentés au chapitre 4. À la lumière de cette analyse, nous répondons à nos deux sous-hypothèses.

Tel que nous l'avons mentionné dans notre premier chapitre, la littérature montre que le contexte de pénurie de main-d'œuvre pousse les employeurs à faire preuve de plus de flexibilité et de conciliation envers les travailleurs dans le but de retenir la main-d'œuvre. Ainsi, nous avons posé l'hypothèse suivante :

H-2 A : *En contexte de pénurie de main-d'œuvre, les parties coopèrent davantage.*

Selon nos répondants de tous les secteurs d'activité, la pénurie de main-d'œuvre favorise la coopération entre les parties à certains égards. Notamment, les employeurs se montrent plus conciliants et flexibles vis-à-vis leurs employés, ce qui contribue également à limiter les conflits patronaux-syndicaux. Par exemple, en entretien ménager, les employeurs ont fait preuve de davantage de flexibilité au niveau des congés sans solde et des jours de vacances, car ils ne voulaient pas prendre le risque que les employés démissionnent suite à un refus de vacances. Au niveau des épiceries, les employeurs étaient plus flexibles afin que les jeunes, qui prennent de plus en plus de place dans les magasins, puissent facilement concilier travail et études. Puis, au niveau du manufacturier, les contremaîtres étaient plus à l'écoute des besoins de travailleurs : ils étaient notamment plus ouverts à accepter leurs idées et à créer des comités conjoints. Ces résultats nous permettent de confirmer les théories vues dans notre revue de littérature à la section 1.4.2 selon lesquelles en période de pénurie de main-d'œuvre, plus d'attention est portée à la rétention des employés et des mesures destinées spécifiquement à la rétention des jeunes travailleurs sont mises en place (Gorgenyi-Hegyessy et Fekete-Farkas, 2019; Laroche et al., 2019).

Par contre, beaucoup d'autres faits rapportés par nos répondants montrent plutôt que la pénurie de main-d'œuvre amène de nouveaux enjeux dans les relations de travail. En effet, dans les secteurs de l'hôtellerie, des épiceries et du manufacturier, la surcharge de travail et le grand nombre d'accidents de travail qui en découle est dénoncée haut et fort par la partie syndicale, mais l'employeur ne remédie pas au problème, ce qui génère des conflits entre les parties.

De plus, dans les secteurs de l'entretien ménager et du manufacturier, les employeurs réaménagent les horaires de façon à combler un maximum de quarts de travail. Or, cette réorganisation du travail ne plaît pas toujours aux travailleurs, surtout à ceux qui bénéficiaient des mêmes horaires depuis longtemps. Même lorsque les employeurs respectent la convention collective, cela génère des conflits patronaux-syndicaux et des griefs.

Dans le secteur des épiceries, contrairement au secteur de l'entretien ménager, les employeurs sont parfois contraints de refuser des congés normalement accordés aux employés, faute de pouvoir les remplacer, ce qui entraîne une contestation du syndicat auprès de l'employeur. Il arrive également que les employeurs reprochent à des employés de refuser de faire du temps supplémentaire, autre situation au sujet de laquelle les syndicats déposent des griefs.

Dans les secteurs des épiceries et du manufacturier, les plus anciens travailleurs ont démontré à quelques occasions de la grogne envers leur employeur, lorsque celui-ci a accordé des bénéfices aux nouveaux travailleurs afin d'attirer la main-d'œuvre. Cette situation est un enjeu de taille dans la relation patronale-syndicale puisque les parties doivent trouver ensemble des solutions convenables et bénéfiques pour tous les travailleurs, malgré qu'elles ne soient pas toujours en accord. Ces résultats viennent appuyer l'étude de Laroche, Jalette et Lauzon-Duguay (2019) dont nous avons parlé à la section 1.4.2 voulant que les mesures destinées spécifiquement aux nouveaux travailleurs sont susceptibles de générer de la grogne chez les plus anciens.

Dans le secteur manufacturier, les travailleurs étrangers ont été la source de frictions entre les cadres et les travailleurs, à cause des difficultés de communication et du manque de formation en santé-sécurité au travail. Ces frictions se sont répercutées dans les relations patronales-syndicales puisque les parties ont dû trouver des moyens pour régler des conflits de travail et remédier aux difficultés de communication engendrées par la barrière linguistique. Ces résultats appuient l'affirmation de Dunlop (1993) que nous avons vue à la section 1.4.1 selon laquelle les différences linguistiques dans un même milieu de travail peuvent être source de division entre la main-d'œuvre.

Enfin, toujours dans le secteur manufacturier, les employeurs ont dû baisser leurs exigences d'embauche pour pallier à la pénurie de main-d'œuvre. La qualité de la main-d'œuvre affecte les relations de travail, car tel que relaté dans l'entretien 13, les employeurs embauchent et gardent à l'emploi des travailleurs moins compétents, ce qui fait qu'ils remettent plus souvent d'avis disciplinaires et que plus de griefs syndicaux sont déposés.

En ce qui concerne les attitudes mutuelles des parties, pour nos quatre cas, les répondants ont noté des attitudes plus positives des parties l'une envers l'autre grâce à la pénurie de main-d'œuvre. Par exemple, la partie syndicale serait parfois moins rigide dans l'application de la convention collective sur certains éléments afin d'accommoder l'employeur qui voit ses opérations ralentir vu le manque de personnel. Du côté patronal, les employeurs sont plus portés à collaborer avec le syndicat et à créer des comités conjoints afin de trouver des terrains d'entente et des solutions communes pour faire face aux problèmes liés à la pénurie de main-d'œuvre. Dans le secteur des épiceries, il faut cependant nuancer cette affirmation qui est tout-à-fait vraie pour les gérants de magasin, mais moins vraie pour les hauts dirigeants.

Bref, d'un côté, il est vrai que la dynamique de la relation patronale-syndicale s'est améliorée en contexte de pénurie de main-d'œuvre, car les parties travaillaient ensemble et mettaient sur pied des comités conjoints afin de trouver des solutions communes, indicateurs d'un niveau de coopération élevé, tels qu'identifiés au tableau 4. De plus, les parties ont partagé de l'information avec l'autre partie, voulu trouver des solutions mutuellement bénéfiques et impliqué l'autre partie dans leurs initiatives, tous des indicateurs d'attitudes mutuelles positives, tels qu'identifiés au tableau 4. En revanche, la pénurie de main-d'œuvre génère également plusieurs enjeux qui entraînent des conflits entre les parties ainsi que le dépôt de griefs. Les attitudes mutuelles des parties demeurent positives malgré cela, mais deux indicateurs, soit le nombre de griefs et les enjeux de fond, nous montrent que la pénurie de main-d'œuvre est également susceptible d'être à l'origine d'un niveau de conflictualité plus élevé entre les parties. Ainsi, les pénuries de main-d'œuvre améliorent les attitudes mutuelles des parties, mais augmentent le niveau de conflictualité entre les parties.

À la lumière de cette analyse, nous validons partiellement notre hypothèse H-2 A.

En deuxième lieu, nous avons posé l'hypothèse suivante :

H-2 B : *En contexte de surplus de main-d'œuvre, la relation patronale-syndicale est davantage conflictuelle.*

En ce qui a trait aux surplus de main-d'œuvre, d'un côté, les répondants du secteur de l'hôtellerie nous ont rapporté que les surplus de main-d'œuvre pouvaient entraîner des relations conflictuelles et le dépôt de griefs, entre autres parce que les surplus de main-d'œuvre ont généré un manque de travail chez les cadres, les poussant à occuper les postes des employés. Des griefs ont été déposés, ce qui est un indicateur d'une relation patronale-syndicale plus conflictuelle.

D'un autre côté, ces mêmes répondants nous ont dit que la relation patronale-syndicale a demeuré coopérative malgré les surplus de main-d'œuvre. Par exemple, les parties se sont entendues pour modifier les règles de la convention collective, afin de permettre aux employés qui ne travaillent de maintenir leur lien d'emploi pendant plus longtemps.

Malgré les griefs qui ont pu être déposés, les quelques données que nous avons obtenues nous permettent de conclure que même dans un contexte de surplus de main-d'œuvre, la relation patronale-syndicale demeure coopérative.

Ainsi, nous invalidons notre hypothèse H-2B.

5.1.3 Hypothèse 3 : Déroulement de la négociation collective

Dans notre chapitre 2, nous avons identifié quatre sous-dimension à notre dimension «déroulement de la négociation collective», soit «processus de négociation», «stratégie de négociation», «puissance de négociation» et «moyens de pression utilisés». Nous reprenons ces sous-dimensions ainsi que leurs indicateurs respectifs afin de discuter de nos résultats présentés au chapitre 4, ce qui nous permet de valider ou d'infirmer notre hypothèse et sous-hypothèse 3.

Comme nous l'avons vu dans notre revue de la littérature à la section 1.4.2, en contexte de pénurie de main-d'œuvre, les employeurs sont plus portés à mettre en place des programmes de rétention des employés, lesquels comprennent notamment des

conditions de travail avantageuses. Les parties ont donc un objectif commun en négociation collective, soit celui de négocier des conditions de travail attrayantes. Ainsi, nous avons posé l'hypothèse suivante :

H-3 A : *En contexte de pénurie de main-d'œuvre, les parties ont plus tendance à faire preuve de coopération dans le processus de négociation collective.*

Tout d'abord, les résultats obtenus montrent que la pénurie de main-d'œuvre comme telle n'a pas d'impact significatif sur le processus de négociation pour tous nos cas étudiés.

Cependant, au niveau de la puissance en négociation, pour tous nos cas sauf celui de l'hôtellerie, la grande majorité de répondants ont affirmé que le contexte de pénurie de main-d'œuvre fait basculer le rapport de force en négociation collective du côté de la partie syndicale. En effet, par peur de perdre la main-d'œuvre et d'être incapables d'attirer de nouveaux travailleurs, les employeurs sont davantage vulnérables, ce qui les force à être plus ouverts aux demandes syndicales, en particulier pour ce qui a trait aux augmentations salariales. Ces résultats nous permettent de valider la théorie de Marshall que nous avons vue à la section 1.6.3 selon laquelle plus un marché de travail est tendu, plus le rapport de force des syndicats en négociation collective sera grand (Budd, 2004).

En ce qui concerne les stratégies en négociation, dans les secteurs de l'entretien ménager, des épiceries et du manufacturier, les parties ont plus tendance à coopérer en contexte de pénurie de main-d'œuvre puisque les objectifs convergent, du moins en ce qui concerne les augmentations de salaire. En revanche, dans les secteurs des épiceries et du manufacturier, la pénurie de main-d'œuvre a fait en sorte que les salariés, sachant que leur puissance en négociation collective est plus grande, ont adopté des attitudes plus combatives quand est venu le temps de conclure des ententes de principe. En effet, il est arrivé que des groupes de travailleurs refusent des offres de règlement relativement généreuses de la part de l'employeur, car ils trouvaient que ce n'était pas suffisant. Pour certaines usines du secteur manufacturier, la pénurie de main-d'œuvre a également fait diminuer leur taux de productivité (moins de personnel, employés moins expérimentés, etc.), ce qui fait que les profits des employeurs sont moins grands et qu'ils ont moins les moyens d'en concéder beaucoup aux travailleurs. Dans ces cas-là, les négociations ont été plus conflictuelles. Enfin, dans le secteur des épiceries, autant les employeurs étaient

en majorité ouverts pour concéder des augmentations salariales, autant les employeurs étaient réticents à accepter les demandes syndicales concernant les horaires et congés, par crainte de ne pas être en mesure de les honorer vu le manque de main-d'œuvre.

Pour la majorité de nos répondants, il y a eu peu de moyens de pression utilisés, considérant que les parties arrivaient souvent à s'entendre facilement. Dans le secteur des épiceries et du manufacturier, ce sont même parfois les employeurs qui ont demandé de rouvrir les conventions collectives et qui ont accepté les demandes salariales de la partie syndicale, ce qui démontre que la pénurie de main-d'œuvre favorise la coopération dans le processus de négociation collective.

Bref, la pénurie de main-d'œuvre fait en sorte que les parties ont des objectifs de négociation communs, ce qui fait qu'elles coopèrent davantage. D'un autre côté, dans les secteurs des épiceries et du manufacturier, la pénurie de main-d'œuvre fait que l'employeur est parfois plus réticent à accorder plus de congés aux travailleurs, que les travailleurs refusent des ententes de principe pourtant généreuses et que les employeurs sont moins en mesure d'en donner beaucoup aux travailleurs vu le manque de main-d'œuvre et la baisse de productivité qui en découle. Pour ces raisons, les parties auront plutôt tendance à adopter des attitudes conflictuelles dans le cadre de la négociation collective. Ainsi, la pénurie de main-d'œuvre favorise donc parfois la coopération, mais également parfois les attitudes contraignantes.

Nous validons donc partiellement notre hypothèse H-3 A.

Dans notre revue de la littérature, nous avons vu qu'en contexte de surplus de main-d'œuvre, les employeurs seraient plus portés à procéder à des mises à pied et/ou autres mesures, telles que des mouvements de personnel. Nous avons donc posé l'hypothèse suivante :

H-3 B : *En contexte de surplus de main-d'œuvre, le processus de négociation collective est davantage conflictuel.*

Dans le cas du secteur de l'hôtellerie, la puissance en négociation collective n'est pas en faveur de la partie syndicale puisque l'employeur n'a pas les moyens d'en concéder

beaucoup aux travailleurs vu les difficultés de rentabilité découlant de la pandémie de la Covid-19. Ce contexte a mené à des négociations conflictuelles.

De plus, la grève a été un moyen de pression beaucoup utilisé, ce qui montre que les stratégies des parties ont surtout été d'adopter des attitudes plutôt contraignantes dans le cadre des négociations collectives.

Bref, du côté des surplus de main-d'œuvre, nous avons vu dans le secteur de l'hôtellerie que les surplus de main-d'œuvre sont susceptibles de générer des négociations conflictuelles, car les parties ont des intérêts et des objectifs qui divergent.

Ainsi, nous validons notre hypothèse H-3 B.

5.1.4 Hypothèse 4 : Changements dans les conditions de travail

Au chapitre 2, nous avons identifié une sous-dimension à notre dimension «changements dans les conditions de travail», soit «clauses de la convention collective, lettres d'entente ou autres». Nous nous servons de cette sous-dimension et de ses indicateurs afin d'analyser nos résultats et répondre aux hypothèses 4 A et 4 B.

Dans la revue de la littérature, nous avons vu qu'en contexte de pénurie de main-d'œuvre, des pressions à la hausse sont exercées sur les salaires, que la puissance en négociation collective serait en faveur des syndicats et que les employeurs veulent en donner plus aux employés afin d'améliorer leur capacité d'attraction et de rétention. Nous avons donc posé l'hypothèse suivante :

H-4 A: *En contexte de pénurie de main-d'œuvre, la partie syndicale est davantage en mesure d'améliorer les salaires et les autres conditions de travail à travers le processus de négociation collective.*

Tout d'abord, pour tous nos cas sauf celui de l'entretien ménager, les répondants ont indiqué que les travailleurs ont bénéficié d'augmentations de salaire significatives grâce au phénomène de pénurie de main-d'œuvre. En effet, dans ce contexte, les employeurs souhaitent être plus compétitifs dans le marché du travail afin d'attirer et retenir la main-d'œuvre le plus possible. En plus des augmentations de salaire, les parties se sont

également entendues sur différentes mesures touchant le salaire : augmenter le salaire d'entrée, ajouter des échelons à l'échelle salariale, accorder des primes supplémentaires aux travailleurs et revoir la structure salariale de façon à ce que les travailleurs puissent y progresser plus rapidement. Ces résultats sont cohérents avec la théorie économique de l'offre et de la demande que nous avons vue à la section 1.6.1 qui prévoit qu'en contexte de pénurie de main-d'œuvre, des pressions à la hausse sont exercées sur les salaires (Cousineau et Tircher, 2020). Ces résultats viennent également appuyer la théorie de Dunlop dont nous avons également parlé à la section 1.6.1 selon laquelle un contexte de pénurie de main-d'œuvre est favorable à la négociation de conditions de travail avantageuses pour les travailleurs.

En plus du salaire, dans les secteurs des épiceries et du manufacturier, grâce à la pénurie de main-d'œuvre, il y a eu des changements à l'avantage des employés au niveau d'autres conditions de travail : flexibilité au niveau des horaires, accès aux avantages sociaux pour un plus grand nombre d'employés et meilleur fonds de pension.

De plus, dans le secteur de l'entretien ménager, la pénurie de main-d'œuvre a poussé les parties à assouplir certaines règles de la convention collective afin de retenir la main-d'œuvre davantage et combler un maximum de quarts de travail. Par exemple, l'accès aux postes temps plein est élargi à un plus grand nombre de travailleurs et les employés ont le droit de changer de poste plus facilement. Les employeurs étaient également plus ouverts à accepter des congés sans solde, car ils préféraient accorder un congé d'une semaine à un employé, plutôt que de risquer de le perdre à cause d'un refus.

Les résultats obtenus montrent que la pénurie de la main-d'œuvre amène des changements dans les conditions de travail et que ces changements sont généralement à l'avantage des travailleurs et ce, pour nos quatre cas. En effet, la pénurie de main-d'œuvre a fait en sorte que les parties se sont entendues sur des augmentations de salaire significatives en plus d'améliorer d'autres conditions de travail, telles que les avantages sociaux, les statuts d'emploi et les mouvements de personnel.

Ainsi, nous validons notre hypothèse 4 A.

La section 1.1.1 montre qu'au contraire, en contexte de surplus de main-d'œuvre, des pressions à la baisse sont exercées sur les salaires. Nous avons donc posé l'hypothèse suivante :

H-4 B : *En contexte de surplus de main-d'œuvre, la partie patronale est davantage en mesure de résister aux demandes des syndicats et de négocier des conditions de travail qui lui seront plus favorables.*

Nous avons pu étudier les effets des surplus de main-d'œuvre dans le secteur de l'hôtellerie seulement. Le seul changement dans les conditions de travail découlant du surplus de main-d'œuvre que nous avons identifié concerne la protection des emplois. En effet, vu le grand nombre de mises à pied, les parties se sont entendues par lettre d'entente dans le but de protéger le lien d'emploi jusqu'en 2024, alors que la convention collective prévoyait que le lien d'emploi était rompu après 2 ans sans travailler. Ce résultat vient appuyer l'étude de Chaison (2007) dont nous avons parlé à la section 1.5 qui prévoit qu'en contexte de surplus de main-d'œuvre, la partie syndicale aura surtout comme objectif de négociation de protéger les emplois.

Ainsi, nous validons notre hypothèse H-4 B.

5.1.5 Hypothèse 5 : Participation à la vie syndicale

Le chapitre 2 relève une sous-dimension à notre dimension «participation à la vie syndicale», soit «taux de participation aux différentes activités offertes par le syndicat». Afin d'analyser les résultats obtenus dans le chapitre 4, nous référons à cette sous-dimension ainsi qu'à ses indicateurs, ce qui nous permet de répondre à nos hypothèses 5 A et 5 B.

Dans la revue de la littérature, à la section 1.6.2, nous avons vu que lorsque le taux de chômage est faible, signe d'un contexte de pénurie de main-d'œuvre, les membres sont plus portés à s'impliquer dans la vie syndicale, car ils craignent moins les représailles de leur employeur. Ainsi, nous avons posé l'hypothèse suivante :

H-5 A: *Un contexte de pénurie de main-d'œuvre fait augmenter la participation des membres à la vie syndicale.*

Tous secteurs d'activités confondus, la participation des membres aux activités syndicales est assez faible, pénurie de main-d'œuvre ou non. La pénurie de main-d'œuvre n'a donc pas un effet significatif sur le taux de participation des membres aux différentes activités offertes par le syndicat, mais l'affecte quand même à certains égards.

Tout d'abord, dans les secteurs de l'hôtellerie et du manufacturier, à cause du taux de roulement élevé sur le comité exécutif dû à la pénurie de main-d'œuvre, il est plus difficile de créer un sentiment d'appartenance au sein des syndicats, ce qui nuit à l'implication syndicale.

De plus, dans le secteur de l'entretien ménager, les employeurs refusent parfois de libérer les membres pour qu'ils puissent participer aux différentes activités organisées par le syndicat, sous prétexte que les opérations ne le permettent pas en raison du manque de personnel.

Dans le secteur du manufacturier, la présence accrue des travailleurs étrangers fait diminuer la participation à la vie syndicale, car il s'agit souvent d'une catégorie d'employés qui s'intéressent moins à la vie syndicale.

Bref, la majorité de nos répondants ont affirmé que la disponibilité de la main-d'œuvre n'avait pas eu d'impact significatif sur le taux de participation des membres. Les assemblées générales portant sur la négociation collective semblent être la seule activité où le taux de participation des membres est élevé, peu importe le niveau de disponibilité de la main-d'œuvre. Cependant, certaines des données recueillies montrent que la pénurie de main-d'œuvre a fait diminuer le taux de participation aux assemblées générales, aux différents comités et aux élections. Parmi ce qui peut expliquer un taux de participation plus faible, il y a le roulement élevé parmi les militants qui nuit au lien de confiance et au sentiment d'appartenance des membres envers le syndicat, les employeurs qui refusent les libérations syndicales à cause du manque de personnel et la présence accrue des travailleurs étrangers qui ne s'intéressent pas particulièrement à la vie syndicale.

À la lumière de cette analyse, nous infirmons notre hypothèse 5 A.

À la section 1.6.2, nous avons vu que lorsque le taux de chômage est élevé, signe d'un contexte de surplus de main-d'œuvre, les membres sont moins portés à se montrer combattif auprès du syndicat, car ils sentent qu'ils sont facilement remplaçables. Nous avons donc posé l'hypothèse suivante :

H-5 B : *Un contexte de surplus de main-d'œuvre fait diminuer leur participation à la vie syndicale.*

Cependant, nous n'avons pas pu recueillir de données qui nous permettent de tirer des conclusions.

Nous ne pouvons donc pas répondre à l'hypothèse 5 B.

5.1.6 Hypothèse 6 : Attitudes des membres vis-à-vis le syndicat

Au chapitre 2, nous avons choisi trois sous-dimensions à notre dimension «attitudes des membres vis-à-vis leur syndicat», soit «engagement syndical», «solidarité syndicale» et «autres attitudes». Nous reprenons chacune de ces sous-dimensions ainsi que leurs indicateurs respectifs afin de discuter de nos résultats et de répondre à nos hypothèses 6 A et 6 B.

Dans la revue de la littérature, à la section 1.6.2, nous avons vu que lorsque le taux de chômage est faible, les membres sont plus enclins à montrer de la solidarité envers leur syndicat, car ils ne craignent pas d'être remplacés. Nous avons donc posé l'hypothèse suivante :

H-6 A : *Un contexte de pénurie de main-d'œuvre améliore l'engagement et la solidarité syndicale et favorise les attitudes positives des membres vis-à-vis leur syndicat.*

Tout d'abord, dans les secteurs des épicerie et du manufacturier, le fait que seulement certaines catégories d'employés aient pu bénéficier d'augmentations salariales généreuses, notamment les nouveaux travailleurs dans le but de pallier aux difficultés de recrutement dues à la pénurie de main-d'œuvre, a nui à l'engagement syndical des employés plus anciens. En effet, les travailleurs plus anciens ne s'identifient pas à l'objectif de leur syndicat qui est de négocier un salaire d'entrée plus élevé, ce qui a généré un sentiment de frustration chez ceux-ci.

Dans le secteur du manufacturier, la présence accrue de travailleurs étrangers nuit à la solidarité syndicale, car il s'agit d'une catégorie d'employés qui n'est pas portée à faire confiance à leur syndicat. Un autre aspect qui nuit à la solidarité syndicale dans le secteur manufacturier est le taux de roulement élevé dans les usines, notamment parce que les nouveaux travailleurs sont réticents à s'impliquer et à montrer de la solidarité et de la combativité auprès de leur syndicat. Ces résultats vont à l'encontre de l'étude de Ebbinghaus et Visser (1999) que nous avons vue à la section 1.6.2.

Enfin, dans les secteurs de l'hôtellerie et du manufacturier, la pénurie de main-d'œuvre change les attentes des membres envers le syndicat. En effet, nous avons vu que depuis le phénomène de pénurie de main-d'œuvre, les membres sont plus exigeants envers leur syndicat en ce qui concerne sa capacité à négocier des conditions de travail avantageuses pour eux.

Bref, les données recueillies dans les secteurs de l'hôtellerie, des épicerie et du manufacturier montrent que les mesures d'attraction pour pallier à la pénurie de main-d'œuvre ont généré de la grogne chez les travailleurs plus anciens envers leur syndicat et ont été donc plus réticents à faire preuve de solidarité syndicale. De plus, les membres sont plus exigeants envers leur syndicat, car ils s'attendent à obtenir de gros gains aux niveaux de leurs conditions de travail.

Ainsi, nous invalidons notre hypothèse H-6 A.

Du côté des surplus de main-d'œuvre, la littérature montre que lorsque le taux de chômage est élevé, les membres sont plus enclins à montrer de la solidarité envers leur syndicat, car ils ne craignent pas d'être remplacés. Nous avons donc posé l'hypothèse suivante :

H-6 B : *Un contexte de surplus de main-d'œuvre nuit à l'engagement et la solidarité syndicale et favorise les attitudes négatives des membres vis-à-vis leur syndicat.*

Cependant, nous n'avons pas pu recueillir de données concernant les effets des surplus de main-d'œuvre.

Nous ne pouvons donc pas tirer de conclusion quant à l'hypothèse H-6 B.

Le tableau 12 ci-dessous présente la synthèse de la vérification des hypothèses. Au niveau des hypothèses sur les effets de la pandémie de la Covid-19 sur la disponibilité de la main-d'œuvre, la première a été validée partiellement tandis que la deuxième a été validée. Au niveau des hypothèses concernant les pénuries de main-d'œuvre, les données recueillies étaient souvent mitigées, ce pourquoi, sur cinq hypothèses, nous avons pu en valider ou invalider seulement trois (une validée et deux invalidées). Les deux autres ont été validées partiellement. Au niveau des hypothèses concernant les surplus de main-d'œuvre, nous avons recueilli moins de données, ce pourquoi nous avons pu répondre à seulement trois hypothèses, dont une a été validée et deux ont été invalidées.

Tableau 12 : Synthèse de la vérification des hypothèses

Hypothèses	Hôtellerie	Entretien ménager	Épicerie	Manufacturier	Conclusion
H-1 A <i>Les restrictions en lien avec la pandémie de la Covid-19 ont eu pour effet de générer des surplus de main-d'œuvre temporaires dans les services affectés par ces restrictions.</i>	Validée	Invalidée	N/A	Validée partiellement	Validée partiellement
H-1 B <i>Les restrictions en lien avec la pandémie de la Covid-19 ont eu pour effet d'exacerber la pénurie de main-d'œuvre dans les services jugés prioritaires.</i>	N/A	Validée	Validée	Validée	Validée
En contexte de pénurie de main-d'œuvre...					
H-2 A <i>... les parties coopèrent davantage.</i>	Validée partiellement	Validée partiellement	Validée partiellement	Validée partiellement	Validée partiellement
H-3 A <i>... les parties ont plus tendance à faire preuve de coopération dans le</i>	Indéterminée	Validée	Validée partiellement	Validée partiellement	Validée partiellement

<i>processus de négociation collective.</i>					
H-4 A <i>... la partie syndicale est davantage en mesure d'améliorer les salaires et les autres conditions de travail à travers le processus de négociation collective.</i>	Validée	Validée	Validée	Validée	Validée
H-5 A <i>... fait augmenter la participation des membres à la vie syndicale.</i>	Invalidée	Invalidée	Indéterminée	Invalidée	Invalidée
H-6 A <i>... améliore l'engagement et la solidarité syndicale et favorise les attitudes positives des membres vis-à-vis leur syndicat.</i>	Invalidée	Indéterminée	Invalidée	Invalidée	Invalidée
En contexte de surplus de main-d'œuvre...					
H-2 B <i>... la relation patronale-syndicale est davantage conflictuelle.</i>	Invalidée	N/A	N/A	N/A	Invalidée
H-3 B <i>... le processus de négociation collective est davantage conflictuel.</i>	Validée	N/A	N/A	N/A	Validée
H-4 B <i>... la partie patronale est davantage en mesure de résister aux demandes des syndicats et de négocier des conditions de travail qui lui seront plus favorables.</i>	Invalidée	N/A	N/A	N/A	Invalidée
H-5 B <i>... fait diminuer leur participation à la vie syndicale.</i>	Indéterminée	N/A	N/A	N/A	Indéterminée
H-6 B <i>... nuit à l'engagement et la solidarité syndicale et</i>	Indéterminée	N/A	N/A	N/A	Indéterminée

<i>favorise les attitudes négatives des membres vis-à-vis leur syndicat.</i>					
--	--	--	--	--	--

5.2 Réponse à la question de recherche

Depuis quelques années déjà, le Québec est aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre d'une grande ampleur. Plusieurs employeurs se sont adaptés à la pénurie de main-d'œuvre en offrant notamment des conditions de travail plus avantageuses. En mars 2020, les restrictions liées à la pandémie de la Covid-19 sont venues changer la donne dans certains secteurs d'activité où de nombreuses mises à pied ont été observées. Dans les secteurs d'activité jugés prioritaires, la pénurie de main-d'œuvre s'est exacerbée au moment de la pandémie et par la suite. Devant l'importance de la pénurie de main-d'œuvre au Québec et suite aux bouleversements du marché du travail découlant de la pandémie de la Covid-19, nous nous sommes posés la question suivante : «quels sont les effets de la disponibilité de la main-d'œuvre sur les relations de travail en milieu syndiqué et la vie syndicale, avant et depuis la pandémie de la Covid-19?». Plus précisément, l'objectif de notre recherche visait à comprendre les impacts des pénuries et surplus de main-d'œuvre sur la dynamique de la relation patronale-syndicale, le déroulement de la négociation collective, les conditions de travail, la participation à la vie syndicale et les attitudes des membres vis-à-vis leur syndicat. Les entretiens que nous avons réalisés auprès de représentants des parties syndicales et patronales œuvrant dans quatre secteurs d'activité tous affectés différemment par la pandémie de la Covid-19 confirment que la pénurie de main-d'œuvre a des effets sur les relations de travail en milieu syndiqué et la vie syndicale. En effet, comme pour toutes les autres évolutions du marché du travail des dernières décennies, les parties se sont adaptées au contexte de pénurie de main-d'œuvre. Au tableau 13 ci-dessous, nous résumons les mesures prises par les parties pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre.

Tableau 13 : Mesures prises par les parties patronales et syndicales pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre

Partie patronale	Partie syndicale
<ul style="list-style-type: none"> • Intérêt plus marqué pour la création de comités conjoints; • Plus grande ouverture face aux solutions proposées par le syndicat; • Plus conciliants et flexibles envers les travailleurs étudiants au niveau des horaires [épiceries]; • Plus grande ouverture à accepter les congés sans solde; • Plus de demande de temps supplémentaire; • Accélération de la cadence de travail; • Réaménagement des quarts de travail; • Recrutement à l'étranger; • Diminution des critères d'embauche; • Augmentations des salaires des travailleurs; • Dans le processus de négociation collective, refus à en concéder beaucoup sur les demandes qui ont trait aux congés et aux horaires; • Refus des libérations syndicales lorsque les opérations syndicales ne le permettent pas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assouplissement au niveau de certaines clauses de la convention collective afin d'aider l'employeur avec le manque de main-d'œuvre; • Demandes plus élevées en négociation collective; • Refus des travailleurs d'offres de règlement relativement généreuses; • Redorer l'image du syndicat et travailler les processus d'intégration auprès des nouveaux travailleurs et des travailleurs étrangers; • Composer avec la grogne des travailleurs plus anciens face aux avantages accordés aux nouveaux.

En premier lieu, les parties font preuve de plus de flexibilité et sont plus conciliantes l'une envers l'autre. En effet, la partie syndicale est parfois plus flexible sur certaines clauses de la convention collective afin de permettre à l'employeur de composer plus facilement avec le manque de main-d'œuvre. De leur côté, les employeurs montrent plus d'intérêt à la création de comités conjoints et à trouver des solutions communes avec le syndicat dans le but d'améliorer le bien-être au travail des employés. Dans certains cas, ils sont également plus ouverts à réaménager les horaires des étudiants afin de leur permettre de concilier travail et études ainsi qu'à accorder des congés sans solde afin d'éviter des démissions.

Cependant, puisque le manque de main-d'œuvre nuit à la performance économique d'une entreprise, les employeurs sont contraints de demander aux travailleurs de faire du temps supplémentaire et/ou d'accélérer leur rythme de travail, réaménagent les horaires

de travail, accordent des avantages aux nouveaux travailleurs, recrutent à l'étranger, baissent leurs exigences à l'embauche ou encore refusent d'accorder certains congés aux travailleurs. Toutes ces décisions ont pu déboucher sur des conflits de relations de travail.

La pénurie de main-d'œuvre force également les parties à revoir leur stratégie en négociation collective, ce qui entraîne des changements majeurs dans les conventions collectives. Du côté des syndicats, ils profitent de ce contexte pour faire de nombreux gains pour les travailleurs, qui vont jusqu'à refuser des offres de règlement relativement généreuses. Quant aux employeurs, ils acceptent davantage les demandes de la partie syndicale afin de demeurer compétitifs sur le marché du travail, surtout en ce qui concerne les salaires. Certains employeurs ont même demandé expressément de rouvrir les conventions collectives avant leur terme afin d'augmenter les salaires immédiatement. En plus des salaires, les parties s'entendent pour permettre à un plus grand nombre de travailleurs d'obtenir des postes temps plein et de bénéficier d'avantages sociaux. Pour les demandes en lien avec les horaires et congés, les employeurs ne veulent pas se lier les mains avec la convention collective et souhaitent garder une marge de manœuvre, vu le manque de main-d'œuvre.

Du point de vue syndical, la pénurie de main-d'œuvre a quelque peu changé leur approche par rapport à la vie syndicale. Les syndicats doivent notamment revoir leur processus d'intégration et travailler sur l'image du syndicat auprès des nouveaux travailleurs et des travailleurs étrangers qui peuvent se méfier du syndicat. Les employeurs choisissent parfois de refuser les libérations syndicales dû au manque de personnel. De plus, les syndicats doivent composer avec la grogne des travailleurs plus anciens, frustrés des avantages dont bénéficient les nouveaux, comme un avancement rapide et un salaire élevé. Enfin, avec la pénurie de main-d'œuvre, les travailleurs sentent qu'ils sont en bonne posture pour négocier de bonnes conditions de travail et leurs attentes sont beaucoup plus élevées.

5.3 Implications théoriques et pratiques de notre recherche

Au plan théorique, notre recherche contribue à mieux comprendre les impacts des pénuries de main-d'œuvre sur les relations de travail et la vie syndicale. En effet, notre recherche permet de valider les répercussions prédites par des constructions théoriques avec des données empiriques.

Au niveau des effets des pénuries sur les conditions de travail, les lois économiques de l'offre et la demande stipule qu'en contexte de pénurie de main-d'œuvre, une pression à la hausse est exercée sur les salaires (Cousineau et Tircher 2020). C'est précisément ce que les répondants nous ont rapporté. Cependant, notre étude montre que c'est l'ensemble des conditions d'emploi qui sont relevées et pas seulement les salaires. De plus, la théorie systémique des relations industrielles prédit que lorsque le marché de travail est serré dans un secteur donné, les conditions de travail des travailleurs vont s'améliorer. Notre recherche montre de façon concrète comment les employeurs d'un même secteur d'activité qui recrutent dans un même bassin de main-d'œuvre vont adopter des règles de travail relativement uniformes.

Quant aux effets des pénuries sur la négociation collective, Budd (2004) prévoyait que lorsque le marché du travail est en situation de pénurie de main-d'œuvre ou lorsque la main-d'œuvre a des compétences spécifiques et rares, la main-d'œuvre est difficile à remplacer, donc le pouvoir de négociation des employés ou des syndicats est plus grand. Notre recherche confirme également cette théorie et montre comment la pénurie de main-d'œuvre fait basculer le rapport de force en faveur de syndicats.

Les résultats de notre étude vont dans le même sens que ceux de plusieurs études déjà réalisées et les complètent. Par exemple, pour ce qui est des effets des pénuries sur la dynamique de la relation patronale-syndicale, notre recherche vient notamment confirmer certains des résultats de l'étude de Béji, Lechaume et Desrosiers (2022). Cette étude montre que des conflits ou tensions peuvent être générés par la présence importante des nouveaux immigrants et des travailleurs temporaires sur le marché du travail. Selon leur étude, ces conflits peuvent être causés par la communication difficile dû à la barrière de langue, les différences culturelles, les congés octroyés pour les fêtes religieuses ou les voyages dans les pays d'origine. Notre recherche a elle aussi révélé que les difficultés

de communication et les différences culturelles peuvent générer des conflits de relations de travail. Notre recherche permet d'enrichir cette étude, alors que nous avons aussi pu conclure, d'une part, ces travailleurs étrangers dans les usines étaient souvent victimes d'accidents de travail, probablement faute de formation et de connaissance en matière de santé et sécurité au travail. D'autre part, nos résultats suggèrent que les travailleurs étrangers participent souvent moins et sont moins mobilisés, possiblement en raison d'un manque d'intérêt vis-à-vis le syndicat.

Quant à la vie syndicale, plusieurs études, dont celle de Dufour-Poirier et Laroche (2013), montrent que les jeunes montrent peu d'intérêt à la mobilisation sur le plan syndical. Notre recherche vient confirmer cette prémisse, alors que la majorité de nos répondants nous ont rapporté avoir observé un désintérêt des travailleurs vis-à-vis la vie syndicale, pénurie ou non, et ce, particulièrement chez les jeunes et les nouveaux travailleurs. De plus, notre recherche complète ces études en montrant que la pénurie de main-d'œuvre contribue d'une certaine façon au désengagement syndical déjà observé chez les jeunes travailleurs, notamment à cause du taux de roulement élevé dans les organisations.

Enfin, au plan de la pratique, la pénurie de main-d'œuvre étant l'un des principaux objets de discussion en relations industrielles actuellement et probablement encore pour quelques années, notre recherche est tout à fait pertinente. Elle permet notamment de mieux comprendre les manières dont les parties syndicales et patronales composent avec la pénurie de main-d'œuvre et de mieux anticiper les comportements des parties, le déroulement et les résultats de la négociation collective de même que les réactions des salariés face à un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

CONCLUSION

Pour conclure, nous énumérons les limites de notre recherche. Enfin, les questions de recherches futures potentielles qui ont été soulevées par notre recherche sont présentées.

A) Limites de la recherche

Notre recherche comporte quelques limites méthodologiques. Tout d'abord, les secteurs que nous avons choisis d'étudier sont surtout des industries dont les emplois demandent peu de qualifications. De plus, nous avons choisi de nous intéresser au secteur privé essentiellement bien que le secteur public connaisse lui aussi des problèmes d'attraction et de rétention de main-d'œuvre. Finalement, nous avons choisi ces secteurs spécifiquement parce qu'ils étaient aux prises avec des pénuries de main-d'œuvre. Les résultats obtenus s'appliquent donc pour ces secteurs précis.

Ensuite, une deuxième limite de notre recherche est la difficulté à faire la distinction entre les effets de la disponibilité de la main-d'œuvre et les effets de la pandémie de la Covid-19 et la possible tension entre les effets observés. En effet, puisque les entretiens ont été réalisés en plein cœur de la pandémie de la Covid-19, nous ne pouvons pas toujours affirmer avec certitude que c'est seulement la disponibilité de la main-d'œuvre qui a affecté les relations de travail ou la vie syndicale de telle ou telle façon. Certains effets identifiés pourraient aussi être causés, en tout ou en partie, à la pandémie de la Covid-19.

Finalement, une autre limite méthodologique de notre recherche vient du fait que certaines des organisations étudiées ont vécu des circonstances exceptionnelles n'ayant aucun lien avec la disponibilité de la main-d'œuvre, telles qu'une fermeture pour des rénovations, une restructuration récente de l'organisation ou encore une longue période de grève. De tels événements viennent bien sûr affecter aussi les relations de travail. Afin de palier à cette limite, nous n'avons pas retenu dans notre analyse les données qui n'ont pas de lien avec nos variables.

Malgré ces limites, nous pensons qu'il s'agit d'un échantillon assez varié pour tirer des conclusions valides et pertinentes. Pour chacun de nos quatre cas, nous avons rencontré des représentants d'organisation de différentes tailles et située dans différentes régions

du Québec, occupant des positions différentes au sein de leur organisation respective et ayant une vision propre de leur secteur d'activité. De plus, ces personnes ont pour la plupart été impliquées dans plusieurs milieux de travail dans le cadre de leur emploi actuel ou au cours de leur carrière.

D) Recherches futures

Les entretiens réalisés auprès des représentants patronaux et syndicaux ont mené à d'autres discussions très intéressantes qui sortaient du cadre de notre recherche. En effet, au cours de notre recherche, nous avons pu obtenir des données qui montrent que la pandémie de la Covid-19 a eu beaucoup d'impacts sur la négociation collective et la vie syndicale. Nous pensons donc qu'il serait très intéressant d'approfondir cette question dans une recherche future.

Par exemple, plusieurs répondants nous ont parlé des effets de la pandémie de la Covid-19 sur le déroulement et les résultats de la négociation collective et sur la vie syndicale. Au niveau de la négociation collective, la pandémie de la Covid-19 a parfois eu pour effet de retarder les rondes de négociation et d'augmenter la durée des négociations. De plus, beaucoup d'organisation ont accordé des «primes Covid» temporaires à leurs employés. Au niveau de la vie syndicale, les syndicats ont dû s'adapter en organisant des rencontres syndicales via la plateforme Zoom, ce qui a eu pour effet d'augmenter significativement la participation à la vie syndicale dans certains cas.

De plus, rappelons que nous avons rencontré nos participants entre les mois d'octobre 2021 et de mars 2022, alors que la problématique de pénurie de main-d'œuvre n'était pas encore à son apogée et qu'il y avait encore des restrictions liées à la pandémie. Il serait donc également intéressant d'étudier le comportement des travailleurs suite aux nouvelles conventions signées entre les parties afin de mieux comprendre quelles ont été les meilleures mesures de rétention et d'attraction. En effet, quelques-uns de nos répondants pensent que la pénurie de main-d'œuvre continuera à s'exacerber dans les prochaines années et que les parties devront éventuellement prendre des mesures encore plus draconiennes. Il serait donc intéressant de refaire cette recherche dans quelques années pour avoir un meilleur aperçu des effets de la pénurie de main-d'œuvre.

ANNEXE I

SCHÉMA D'ENTREVUES 1 : Représentants de la partie patronale/ gestionnaires patronaux

INTRODUCTION

- I-1 Me présenter
- I-2 Résumer les objectifs de la recherche
- I-3 Demander la permission d'enregistrer l'entrevue
- I-4 S'assurer que le participant ait complété et signé le formulaire de consentement
- I-5 Au début de l'enregistrement, s'identifier et demander à la personne interviewée de dire son nom et d'identifier le poste qu'elle occupe dans son organisation

SECTION 1 : Information sur la personne interviewée

- 1.1. Quel poste occupez-vous actuellement?
- 1.2. Qu'est-ce que ce poste implique en termes d'activités et de responsabilités?

SECTION 2 : Information sur l'entreprise et son secteur

- 2.1 Parlez-moi de votre entreprise :
 - a) Quels sont les principaux produits/services de votre entreprise?
 - b) Combien compte-t-elle d'employé.e.s?

SECTION 3 : Niveau de disponibilité de la main-d'œuvre

- 3.1 Avant la pandémie de la Covid-19 (mars 2020), considérez-vous que votre entreprise était affectée par une pénurie de main-d'œuvre? Si oui,
 - a) Quels types de postes étaient surtout affectés par la pénurie de main-d'œuvre?
 - b) En moyenne, combien de temps ces postes restaient-ils vacants?
 - c) Les responsables du recrutement ont-ils adopté des stratégies particulières pour faire face à la pénurie? Lesquelles?
 - d) Comment le syndicat s'est-il impliqué pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre? La convention collective a-t-elle été modifiée pour composer avec la situation en lien avec la disponibilité de la main-d'œuvre découlant de la pandémie?

- 3.2 En quoi les mesures mises en place pour freiner la propagation du virus de la Covid-19 ont affecté la disponibilité de la main-d'œuvre (inchangée, revirement de la situation, aggravation de la pénurie)?
- a) Quelles mesures ont été déployées pour affronter les surplus et/ou pénuries?
 - b) Comment le syndicat s'est-il impliqué pour gérer la disponibilité de la main-d'œuvre? La convention collective a-t-elle été modifiée pour composer avec la situation en lien avec la disponibilité de la main-d'œuvre découlant de la pandémie?

SECTION 4 : Relations de travail

- 4.1 Comment décririez-vous les relations patronales-syndicale au sein de l'établissement avant la crise de la COVID-19?
- a) Comment décririez-vous le niveau de coopération/conflictualité?
 - b) Comment décririez-vous les attitudes des parties l'une envers l'autre?
 - c) Selon vous, est-ce que la disponibilité de main-d'œuvre a une influence sur la dynamique de ces relations? De quelle façon?
 - d) Selon vous, est-ce que la pandémie de la Covid-19 a influencé la dynamique de ces relations? De quelle façon?
- 4.2 Quel bilan faites-vous du déroulement de la négociation collective depuis le début de la pandémie? Comment décririez-vous...
- a) Le processus de négociation (communication, confiance, information partagée, etc.)?
 - b) Les comportements et attitudes préconisées par les parties?
 - c) La puissance de négociation des parties?
 - d) La négociation collective a-t-elle été transformée en raison de la pandémie de la Covid-19? De quelle façon? Pour quelles raisons précisément?
 - e) Selon vous, est-ce que le niveau de disponibilité de main-d'œuvre influence la négociation collective? De quelle façon?
- 4.3 Quel bilan faites-vous des conditions de travail négociées dans la convention collective?
- a) Les conditions de travail contenues dans la convention collective tiennent-elles compte de la disponibilité de la main-d'œuvre? De quelle façon?
 - b) Le contenu de la convention a-t-il été modifié en raison de la pandémie de la Covid-19? De quelle façon? Pour quelles raisons précisément?

CONCLUSION

- C-1 Demander à la personne si elle a des commentaires à ajouter
- C-2 Demander à la personne s'il y a des documents produits par son organisation qui abordent l'un ou l'autre point abordés au cours de l'entrevue et lui demander s'il lui est possible de nous les transmettre.
- C-3 Remercier la personne interviewée.
- C-4 S'assurer d'avoir le formulaire de consentement signé.

SCHÉMA D'ENTREVUE 2 : Représentants des salariés/ membres des exécutifs syndicaux

INTRODUCTION

- I-1 Me présenter
- I-2 Résumer les objectifs de la recherche
- I-3 Demander la permission d'enregistrer l'entrevue
- I-4 S'assurer que le participant ait complété et signé le formulaire de consentement
- I-5 Au début de l'enregistrement, s'identifier et demander à la personne interviewée de dire son nom et d'identifier le poste qu'elle occupe dans son organisation

SECTION 1 : Information sur la personne interviewée et sur le syndicat local

- 1.1 Quel poste occupez-vous actuellement?
- 1.2 Qu'est-ce que ce poste implique en termes d'activités, de responsabilités et de conditions de travail?
- 1.3 Votre syndicat compte combien de membres? Dans quels secteurs œuvrent-ils? Comment se répartissent-ils selon différentes caractéristiques sociodémographiques? Votre syndicat est-il affilié à une centrale?

SECTION 2 : Niveau de disponibilité de la main-d'œuvre

- 2.1 Avant la pandémie de la Covid-19 (mars 2020), considérez-vous que vos membres œuvraient dans une entreprise affectée par une pénurie de main-d'œuvre? Si oui,
 - a) Quels types de postes étaient surtout affectés par la pandémie?
 - b) En moyenne, combien de temps ces postes restaient-ils vacants?
 - c) Votre syndicat s'est-il entendu avec l'employeur pour mettre en place des stratégies pour y faire face? Lesquelles?
 - d) Est-ce que des changements ont été apportés à la convention collective à cause de la pénurie de main-d'œuvre?
 - e) Est-ce que l'employeur a fait des changements unilatéraux aux conditions de travail à cause de la pénurie de main-d'œuvre?
- 2.2 En quoi les mesures mises en place pour freiner la propagation du virus de la Covid-19 ont affecté la disponibilité de la main-d'œuvre (inchangée, revirement de la situation, aggravation de la pénurie)?
 - a) Quelles mesures ont été déployées pour affronter les surplus et/ou pénuries?
 - b) Comment le syndicat s'est-il impliqué pour gérer la disponibilité de la main-d'œuvre? La convention collective a-t-elle été modifiée pour composer avec la

situation en lien avec la disponibilité de la main-d'œuvre découlant de la pandémie?

SECTION 3 : Vie syndicale

- 3.1 Comment décririez-vous la participation des membres au sein de votre syndicat depuis le début de la pandémie? Importante/faible? En croissance/décroissance?
- a) Selon vous, est-ce que les pénuries et surplus de main-d'œuvre influencent la participation à la vie syndicale? De quelle façon?
- 3.2 Comment décririez-vous les attitudes des membres vis-à-vis le syndicat (solidarité, engagement, intérêt, confiance, etc.)? Positives/Négatives? En croissance/décroissance?
- a) Selon vous, est-ce que les pénuries et surplus de main-d'œuvre influencent les attitudes des membres vis-à-vis le syndicat? De quelle façon?
 - b) Depuis la pandémie de la Covid-19, avez-vous observé un changement dans l'attitude des membres? Pour quelles raisons, selon vous?

SECTION 4 : Relations de travail

- 4.1 Comment décririez-vous la dynamique des relations patronales-syndicale au sein de l'établissement avant la crise de la COVID-19?
- a) Comment décririez-vous le niveau de coopération/conflictualité?
 - b) Comment décririez-vous les attitudes des parties l'une envers l'autre?
 - c) Selon vous, est-ce que la disponibilité de main-d'œuvre a une influence sur la dynamique de ces relations? De quelle façon?
 - d) Selon vous, est-ce que la pandémie de la Covid-19 a influencé la dynamique de ces relations? De quelle façon?
- 4.2 Quel bilan faites-vous du déroulement de la négociation collective depuis le début de la pandémie? Comment décririez-vous...
- a) Le processus de négociation (communication, confiance, information partagée, etc.)?
 - b) Les comportements et attitudes préconisées par les parties?
 - c) La puissance de négociation des parties?
 - d) La négociation collective a-t-elle été transformée en raison de la pandémie de la Covid-19? De quelle façon? Pour quelles raisons précisément?
 - e) Selon vous, est-ce que le niveau de disponibilité de main-d'œuvre influence la négociation collective? De quelle façon?
- 4.3 Quel bilan faites-vous des conditions de travail négociées dans la convention collective depuis la pandémie?

- a) Les conditions de travail contenues dans la convention collective tiennent- elles compte de la disponibilité de la main-d'œuvre? De quelle façon?
- b) Le contenu de la convention a-t-il été modifié en raison de la pandémie de la Covid-19? De quelle façon? Pour quelles raisons précisément?

CONCLUSION

- C-1 Demander à la personne si elle a des commentaires à ajouter
- C-2 Demander à la personne s'il y a des documents produits par son organisation qui abordent l'un ou l'autre point abordés au cours de l'entrevue et lui demander s'il lui est possible de nous les transmettre.
- C-3 Remercier la personne interviewée.
- C-4 S'assurer d'avoir le formulaire de consentement signé.

ANNEXE II

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT -ENTRETIENS INDIVIDUELS-

Les effets de la disponibilité de la main-d'œuvre sur les relations de travail en milieu syndiqué et sur la vie syndicale

Chercheuse : Florence Blain, étudiante à la maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal

Directeur de recherche : Patrice Jalette, professeur titulaire, École de relations industrielles, Université de Montréal

Cette recherche est financée par : Le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT)

Numéro de projet : CERSES-21-080-D

Vous êtes invité à participer à un projet de recherche. Avant d'accepter, veuillez prendre le temps de lire ce document présentant les conditions de participation au projet. N'hésitez pas à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous envoie ce document.

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche

Ce projet vise à mieux comprendre les effets de la disponibilité de la main-d'œuvre, à savoir les pénuries et les surplus de main-d'œuvre, sur les relations de travail en milieu syndiqué et sur la vie syndicale. Pour ce faire, nous comptons recueillir le point de vue des personnes qui, comme vous, connaissez les tendances récentes au niveau des relations de travail dans votre secteur d'activité.

2. Participation à la recherche

Votre participation consiste à accorder une entrevue à l'étudiante-chercheuse portant sur les effets de la disponibilité de la main-d'œuvre sur les relations de travail et/ou la vie syndicale. Cette entrevue sera enregistrée, avec votre autorisation, sur support audio afin d'en faciliter ensuite la transcription et devrait durer environ 60 minutes. Le moment et le mode de l'entrevue sera déterminé avec vous, selon vos disponibilités et vos préférences. Au total, nous avons pour objectif de rencontrer une douzaine de participants provenant des parties patronales et syndicales et œuvrant dans différents secteurs d'activité.

3. Risques et inconvénients

Il n'y a pas de risque particulier à participer à ce projet. Cependant, vous pourrez à tout moment refuser de répondre à une question ou même mettre fin à l'entrevue. Les seuls risques liés à ce projet sont liés à la teneur des propos que vous tiendrez lors de l'entrevue. Afin de minimiser ces risques, nous prendrons plusieurs mesures pour préserver la confidentialité de vos propos (voir section 5).

Le temps que vous prendrez pour répondre à nos questions est en soi un inconvénient. Nous nous engageons à respecter la durée prévue de l'entrevue, soit d'une heure maximum.

4. Avantages et bénéfiques

Il n'y a pas d'avantage particulier à participer à ce projet. Vous contribuerez cependant à une meilleure compréhension des relations de travail en milieu syndiqué et de la vie syndicale.

5. Confidentialité

Les renseignements personnels que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. De plus, chaque participant.e à la recherche se verra attribuer un code et seule l'équipe de recherche pourra connaître son identité. Les données seront conservées dans un lieu sûr. Elles seront conservées sur un disque dur externe (copie de sauvegarde) sur lequel les données stockées sont protégées par un mot de passe. Les enregistrements ainsi que toute information personnelle seront détruits sept (7) ans après la fin du projet.

6. Droit de retrait

Votre participation à ce projet est entièrement volontaire et vous pouvez à tout moment vous retirer de la recherche sur simple avis et sans devoir justifier votre décision, sans conséquence pour vous. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec le chercheur principal à l'adresse courriel indiquée ci-dessous.

À votre demande, tous les renseignements qui vous concernent pourront aussi être détruits. Cependant, après le déclenchement du processus de publication, il sera impossible de détruire les analyses et les résultats portant sur vos données.

B) CONSENTEMENT

Déclaration du participant

- Je comprends que je peux prendre mon temps pour réfléchir avant de donner mon accord ou non à participer à la recherche.
- Je peux poser des questions à l'équipe de recherche et exiger des réponses satisfaisantes.
- Je comprends qu'en participant à ce projet de recherche, je ne renonce à aucun de mes droits ni ne dégage les chercheurs et chercheuses de leurs responsabilités.
- J'ai pris connaissance du présent formulaire d'information et de consentement et j'accepte de participer au projet de recherche.
- J'accepte que l'entrevue soit enregistrée sur support audio : Oui [] Non []

Signature du participant : _____

Date :

Nom : _____

Prénom :

Je souhaite recevoir un résumé des résultats de cette étude, une fois celle-ci complétée :

Oui [] Non []

À l'adresse courriel suivante : _____

Engagement du chercheur

J'ai expliqué au participant les conditions de participation au projet de recherche. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et je me suis assurée de la compréhension du participant. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au présent formulaire d'information et de consentement.

Signature du chercheur : _____

Date :

(ou de son représentant)

Nom : _____

Prénom : _____

BIBLIOGRAPHIE

Avgar, A. & Hammer, T.H. (2005). The impact of unions on job satisfaction, organizational commitment, and turnover. *Journal of Labor Research*, 26, 241–266

Bamberger, P. A., Kluger, A.N. & Suchard, R. (1999.) The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis. *Academy of management journal*, vol. 42, no 3, p. 304-318.

Baril, H. (2020) «PCU : des bâtons dans les roues», *La Presse*, 1^{er} août.

Baril, H. (2020). «Covid-19 : la pénurie de main d'œuvre disparaît du radar», *La Presse*, 7 juillet.

Barling, J., Fullagar, C., & Kelloway, E. K. (1992). The union and its members: A psychological approach. *New York: Oxford University Press*

Bayazit, M., Hammer, T. H., & Wazeter, D. L. (2004). Methodological challenges in union commitment studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, No 4, p. 738–747

Béji, K., Lechaume A., Desrosiers L. (2022), «Les défis de l'intégration des immigrants dans les PME en région», dans Paquette, M (dir.), *Nouvelles dynamiques de l'immigration au Québec*, Les Presses de l'Université de Montréal, 159-177.

Bellemare, G. (2015). «Les théories en relations industrielles» dans Bilodeau, P-L. et D'Amours, M., *Fondements des relations industrielles*, 1^{ere} édition, Montréal : Chenelière Éducation, 29-51.

Bergeron, J-G. & Paquet, R. (2017), *La négociation collective*, 3^e édition, Montréal : Chenelière Éducation, 256p.

Bernier, A., Michaud, R. & Poulet, N. (2017). L'adéquation entre les compétences et l'emploi occupé : pratiques des employeurs dans les PME québécoises du secteur manufacturier. Rapport de recherche Projet 10287-17677. Groupe de recherche Transpol, Université TÉLUQ.

Bettache, M. (2010), La concertation patronale-syndicale au Québec: consultation ou décision conjointe? Des différences de perception et retombées sur la mobilisation des employés, *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 5, no 1, p. 27-69.

Bilodeau, P-L. (2017), «Administration de la convention collective » dans Jalette, P., M. Laroche et G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 3^e édition, Montréal : Chenelière Éducation, 68-69.

Blatchford, A. (2019) «De plus en plus d'immigrants obtiennent un emploi», *La Presse*, 8 juin

Budd, J. (2004). «Balancing Outcomes : The Environment and Human Agents» dans *Employment with a Human Face: Balancing Efficiency, Equity, and Voice*, Ithaca: Cornell University Press, 47-65.

Centre du patronat du Québec (CPQ). (2021). «La pénurie de main-d'oeuvre, une catastrophe annoncée», *Conseil du patronat*, 12 avril.

Chaison, G. (2007). Airline negotiations and the new concessionary bargaining. *Journal of Labor Research* 28: 642–57.

Code du travail (CDT), c-27, art.111.10, ch.V.1. Repéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/C-27>, le 13.02.2021

Cole, B. (2020). Collective bargaining in a post-pandemic world, *Canadian Law of Work forum*.

Couture, P. (2019) «Costco évite la pénurie de main d'œuvre en offrant de très bons salaires», *TVA Nouvelles*, 15 novembre.

De Montigny, P. (2020). «800 000 mises à pied dans les restaurants canadiens», *La Presse*, 2 avril.

Décret no 223-2020 du 24 mars 2020, *Gazette officielle du Québec*, 25 mars 2020, 152e année, no 13A

Delery, J. E., Gupta, N., Shaw, J. D., Douglas Jenkins, J. G. & Ganster, M. L. (2000). Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention. *Industrial Relations*, 39: 625–645

Demers, M-A (2020). État du marché du travail au Québec. Bilan de l'année 2019, [En ligne], Québec, *Institut de la statistique du Québec*, 47 p.

Desjardins, R. (2014). Rewards to skill supply, skill demand and skill match-mismatch: Studies using the Adult Literacy and Lifeskills survey, *Lund Economic Studies Number 176*, Department of Economics, Lund Universtiy.

Desrosiers, É. (2020). «Le taux de chômage atteint 17% au Québec», *Le Devoir*, 9 mai.

Dion, G. (1986). «Dictionnaire canadien des relations de travail». *Québec : Presse de l'université Laval*. 1986, 993 p.

Dunlop, J. T. (1993). «The market context or budgetary constraints» dans *Industrial Relations Systems*, Harvard Business School Press, p.85-106.

Ebbinghaus, B. & Visser, J. (1999). When institutions matter. Union growth and decline in Western Europe, 1950–1995. *European Sociological Review* 15(2): 135–158

Fay, D.L. & Ghadimi, A. (2020). Collective bargaining during times of crisis : recommendations from the Covid-19 pandemic, *Public Administration Review*, Florida State University.

Fédération du commerce de la CSN (FC-CSN). (2019). «Barry-Callebaut – fin de la grève à la plus grande usine de chocolat au Canada», Communiqué de presse du 24 septembre 2019.

Ferreras, I., Batillana, J. & Ména, D. (2020). Le manifeste travail : démocratiser, démarchandiser, dépolluer, *SEUIL*

Fields, A., Uppal, S. & LaRochelle-Côté, S. (2017). L'incidence du vieillissement de la population sur les taux d'activité du marché du travail. *Statistique Canada*.

Filion, G. (2020). «Crise économique : les employeurs frappés de plein fouet», *Radio-Canada*, 15 mai.

Fortin, P. (2018) « Pénurie de main d'œuvre : Que faire? », *L'Actualité*, [en ligne]. 10 août.

Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). What do unions do? *New York: Basic Books*.

Freytag, M. (2020). Social dialogue is vital to tackle Covid-19 crisis, *Public Affairs Manager*, World Employment Confederation Europe.

Fullagar, C., & Barling, J. (1989). A longitudinal test of a model of the antecedents and consequences of union loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 74: p. 213-227

Gagné, H. (2019) «Oui, il faut rehausser l'âge de la retraite», *Les Affaires*, [en ligne], 15 juin.

Gallagher, D. & Clark, P. F. (1989). Research on union commitment : Implications for Labor. *Labor Studies Journal*, Volume 14 (1), p.52-71.

Genin, É. et Laroche, M. (2017), «Conciliation travail-vie personnelle» dans Jalette, P., M. Laroche et G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 3e édition, Montréal : Chenelière Éducation, 410-433.

Giles, A. (2017), «Gestion et protection de l'emploi» dans Jalette, P., M. Laroche et G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 3e édition, Montréal : Chenelière Éducation, 197-218.

Gorgenyi-Hegybes, E. & Fekete-Farkas, M. (2019). Internal CSR as a strategic management tool in reduction of labour shortages. *Polish Journal of Management Studies*. 19 (2). 167-181.

Goudreault, Z. (2020) «Pénurie de main d'œuvre : il faut miser sur l'immigration, plaide Mélanie Joly», *Métro*, 7 février.

Gouvernement du Canada. (2020). «Chiffres concernant la prestation canadienne d'urgence»

Gouvernement du Canada. (2020) «Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la Covid-19». Repéré à : <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/nouvelles/2020/03/plan-dintervention-economique-du-canada-pour-repondre-a-la-covid-19.html>

Gouvernement du Québec. (2020). «Le Premier Ministre François Legault annonce l'octroi de primes pour les travailleurs de la santé qui oeuvrent à temps plein pour lutter contre le virus». Repéré à : <https://www.quebec.ca/sante/problemes-de-sante/a-z/coronavirus-2019>

Grenier, A. (2011) Les pénuries de main d'œuvre guettent-elles le marché de travail québécois?, *Regards sur le travail*, vol. 7, no. 2.

Grenier, J-N. (2017), «Heures de travail» dans Jalette, P., M. Laroche et G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 3e édition, Montréal : Chenelière Éducation, 273-293.

Gril, E. (2020) «Recrutement : la pandémie de main d'œuvre a-t-elle été effacée par la pandémie?», *Gestion HEC Montréal*, 2 novembre.

Guilloteau, J-F. (2011). Vieillesse et pratiques des entreprises, *Regards sur le travail*, vol. 7, no. 3.

Haines, V., Jalette, P. & Larose, K. (2010) The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non-governmental sector. *Industrial and Labor Relations Review*, 63: 228-246

Harvey, P.-A., (2020). Pénurie de main d'œuvre : pourquoi les salaires augmentent-ils si peu?, *Institut du Nouveau Monde*, L'état du Québec 2020, p.235-243.

Hennebert, M.-A. & Dupuis, M.-J. (2016). L'évolution de la négociation collective en Amérique du nord et ses effets sur le métier et les compétences du négociateur syndical, *Négociations 2016/1* (n° 25), p. 55-71.

Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2016). «L'espérance de vie des générations québécoises : observations et projections».

Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2019). «Cap sur le travail et la rémunération».

Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2019). «Le bilan démographique du Québec».

Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2020) «Espérance de vie à la naissance et à 65 ans selon le sexe, Québec, 1975-1977 à 2019»

Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2020) «Population – Pyramide des âges» 2020.

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2020) «Produit intérieur brut par industrie au Québec»

Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2021) «Les effets de la pandémie de Covid-19 sur le marché du travail au Québec», 3 décembre

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2021). État du marché du travail au Québec. Bilan de l'année 2021, [En ligne], Québec, Institut de la statistique du Québec, 54 p.

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2021). «Rémunération horaire et hebdomadaire, rémunération au taux du salaire minimum» dans *Annuaire québécois des statistiques du travail – Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2011-2021*, volume 18, p. 119-170.

Institut nationale de la santé publique du Québec (INSPQ). (2019). «Population âgée de 65 ans et +».

Iverson, R. D. et Zatzick, C. D. (2007). High commitment work practices and downsizing harshness in Australian workplaces. *Industrial Relations*, 46: 456-480.

Jalette, P. et Villeneuve, D. (2003) Agir face au vieillissement de la main-d'œuvre – Consensus patronal-syndical au Québec, *Gazette du travail*, Vol. 6, No1, printemps, 62-73

Jalette, P., Laroche, M. et Trudeau, G. (2017), «Organisation de la production et du travail», dans Jalette, P., M. Laroche et G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 3e édition, Montréal : Chenelière Éducation, 219-252.

Jalette, P. et Laroche, M. (2017), «Évolution de la convention collective au Québec : bilan et tendance», dans Jalette, P., M. Laroche et G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 3e édition, Montréal : Chenelière Éducation, 324-370.

Jalette, P., Laroche, M. et Trudeau, G. (2018), « Relations de travail : résurgence, aggravation et complexification des conflits de travail au Québec », *Revue RH*, volume 21, numéro 4, octobre/novembre/décembre 2018

Kilolo Malambwe, J-M. (2014), «La surqualification des travailleurs québécois selon l'industrie : portrait évolutif selon le genre et effets sur la rémunération», dans M. Vultur (dir.), *La surqualification au Québec et au Canada*, Presses de l'Université Laval, 21-47.

Landtôt, A. (2020). «Refiler la note», *Le Devoir*, 10 avril 2020.

Laroche, M., P. Jalette et F. Lauzon-Duguay (2019). Les disparités de traitement entre nouveaux et anciens employés : institutionnalisation des inégalités de rémunération au Québec, *Terrains & Travaux*, 35 : 45-67.

Laroche, M. et Dufour-Poirier, M. (2013). Revitalizing union action: the impact of youth committees in a public sector labour federation in québec. *Just Labour* (20).

Larouche, V. (2020). «Covid-19 : des épiciers accordent une prime de 2\$ de l'heure aux employés», *La Presse*, 21 mars.

Lauzon Duguay, F., Jalette, P. et Hallé, G. (2017), «Salaires», dans Jalette, P., M. Laroche et G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 3e édition, Montréal : Chenelière Éducation, 324-370.

Lawlor, E., Kersley, H. et Steed, S. (2009), A bit rich. Calculating the real value to society of different professions, *New Economic Foundation*, Londres.

Les Affaires (2020). «Covid-19 : les travailleurs essentiels sont peu rémunérés», 25 mars.

Lévesque, L. (2020A). «Prestation de 2000\$: des préposés gagnent moins s'ils travaillent», *La Presse*, 3 juillet.

Lévesque, L. (2020B). «Québec bonifie la rémunération de milliers de travailleurs dans la santé», *La Presse*, 2 avril.

Mercure, D., Vultur, M. et Fleury, C. (2012). Valeurs et attitudes des jeunes travailleurs à l'égard du travail au Québec : une analyse intergénérationnelle, *Relations industrielles*, 67(2), 177–198

Ministère de la santé et des services sociaux du Québec (MSSS). (2020). «Coronavirus (Covid-19)»

Montmarquette, C. et Thomas, L., (2005). La pénurie de travailleurs qualifiés, *Cirano*, p.1-10.

Morrell, D. et Abston, K. (2019). Millennial Motivation Issues Related to Compensation and Benefits: Suggestions for Improved Retention, *Compensation & Benefits Review*

Organisation internationale du travail (OIT). (2020) «Rapport mondial sur les salaires 2020-21 : salaires et salaire minimum au temps du Covid-19»

Ouadia, K. (2020) «Il faut agir vite pour faire face à la pénurie de professionnels en santé, clame la FIQ», *Radio-Canada*, 8 septembre.

Paquet, R. et Bergeron, J.-G. (1995). Un modèle explicatif de la participation à la vie syndicale. Document de recherche, *Université de Montréal*, p. 24-26.

Porter, I. (2019) «Les immigrants en région ne sont pas juste des travailleurs», *Le Devoir*, le 29 mars.

Prévost, H. (2022) «Les immigrants représentent près du quart de la population canadienne», *Radio-Canada*, 26 octobre.

Radio-Canada (2018). «La pénurie de main d'œuvre décortiquée», 20 septembre

Radio-Canada (2017). «L'espérance de vie atteindra 90 ans en 2030», 21 février

Radio-Canada (2019). «L'immigration à l'origine d'un boom démographique au Canada», 21 mars.

Radio-Canada. (2020) «Plus de 10 000 employés absents dans le réseau de la santé au Québec», 28 avril.

Radio-Canada. (2020) «Québec annonce de nouvelles primes pour des employés de résidences privées pour aînés», 9 avril.

Radio-Canada (2020). «Une prime de 2\$ l'heure pour travailler pendant la pandémie», 25 mars

Retraite Québec (2020). «Qu'entend-on par « âge normal de la retraite? »

Richardson, S. (2007). What is a Skill Shortage?, *National Centre for Vocational Education Research (NCVER)*.

Roy, R., Henson, H. & Lavoie, C. (1996). Pénurie de main-d'oeuvre qualifiée au Canada : notions élémentaires. Ottawa : Développement des ressources humaines Canada.

Ruel-Manseau, A. (2020). «Ouvert ou fermé? Voici la liste», *La Presse*, 23 mars.

Saba, T., Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses, *Gestion HEC Montréal*, Vol. 34, p. 25-37.

Scarfone, S. & Homsy, M. (2019) Qualité du marché du travail au Québec : l'embellie actuelle sera-t-elle durable? Diagnostic du marché du travail québécois, *Institut du Québec*

Seyfried, W. (2005). The Relationship between Employment and Economic Growth in the Ten Largest States. *Southwestern Economic Review Spring*, 13-24

Sexton, J. et Bilodeau, P-L. (2013), «La puissance en négociation collective» dans *Initiation à la négociation collective*, 2e édition, Québec : Presses de l'Université Laval, 53-74.

Shah, C., & Burke, G. (2003), Skills Shortages: Concepts, Measurement and Implications, Working Paper no. 52, Centre for the Economics of Education and Training, Monash University, Melbourne

Statistique Canada (2020). «Enquête canadienne sur la situation des entreprises : les répercussions de la Covid-19 sur les entreprises au Canada, mars 2020»

Statistique Canada (2020). «Enquête sur la population active»

Statistique Canada (2020). «Tableau 14-10-0326-01 - Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyenne du salaire horaire offert selon le secteur de l'industrie, données trimestrielles non désaisonnalisées»

Statistique Canada (2020). « Enquête canadienne sur la situation des entreprises : les répercussions de la COVID-19 sur les entreprises au Canada, mars 2020», *Le Quotidien*, 29 avril.

Statistique Canada (2020). «Voyage entre le Canada et les autres pays, avril 2020», *Le Quotidien*, 26 juin.

Statistique Canada (2022). «Plan des niveaux d'immigration 2023-2025»

St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., Brun, J.-P. (2017) «Planifier les ressources humaines» dans *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 5^e édition, Montréal : Chenelière Éducation.

United Nations (2019). «Total fertility by region, subregion and country, 1950-2100», Department of Economic and Social Affairs, Population Division.

Vailles, F. (2019), «Pénurie de main d'œuvre : 118 250 postes vacants», *La Presse*, 18 juin.

Van Haeperen, B. (2001). Pénurie de main-d'oeuvre et autres tensions sur le marché du travail : quelques balises théoriques, Ministère de la région wallonne., pp.1-20

Vargas Benavente, R. (2011). Les pénuries et les raretés de main-d'œuvre au Québec, *Capsules du CETECH*

Vézina, A-M. (2020) «Covid-19 : vers une nouvelle dynamique de l'emploi », *L'INRS*, 17 septembre.

Visser, J. (2016). What happened to collective bargaining during the great recession?, *IZA Journal of Labor Policy* 5(9): 1-25.

Vultur, M. (dir.). (2019). La surqualification au Québec et au Canada, *Québec : Presses de l'Université Laval*.

Walton, R., Cutcher-Gershenfeld, J.E. & McKersie. (2000). Strategic Negotiations, A Theory of Change in Labor-Management Relations, *Ithaca New York: ILR Press*, an imprint of Cornell University Press. 376 p