

# Québec

## Les relations professionnelles à l'heure de la pénurie de main-d'œuvre

*Patrice JALETTE*

Le Québec est aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre qui s'est aggravée durant la pandémie de Covid-19 et se poursuit depuis, à l'instar de ce qui est observé dans d'autres économies avancées. Après avoir dépeint la situation de pénurie, l'article illustre plusieurs de ses répercussions sur les dynamiques et les stratégies de négociation collective de même que sur les syndicats locaux dans un système de relations professionnelles décentralisé.

Quebec is grappling with a labour shortage, exacerbated by the Covid-19 pandemic and still in progress, much like that observed in other advanced economies. After laying out the situation with regard to the labour shortage, the article illustrates several of its repercussions on the dynamics and strategies of collective bargaining as well as on the local unions operating in a decentralized system of labour relations.

*Patrice Jalette est professeur à l'École de relations industrielles, Université de Montréal.*

*L'auteur tient à remercier sincèrement Claude Rioux, négociateur syndical retraité, pour ses commentaires constructifs et inspirants sur une version antérieure du texte.*

Depuis 2019, le manque de main-d'œuvre est l'une des plus grandes préoccupations en matière de travail et d'emploi au Québec. Cette pénurie frappe tous les secteurs d'activité et toutes les régions de la province canadienne. Elle est invoquée régulièrement pour justifier des retards de livraison ou de production, des pertes de contrats, l'introduction de technologies « libre-service », la réduction des heures d'ouverture de certains commerces, et la piètre qualité du service à la clientèle dans d'autres. L'économie québécoise était déjà aux prises avec des problèmes de rareté de main-d'œuvre avant la pandémie de Covid-19 ; depuis, ils n'ont pas cessé et se sont même accélérés. Il ne s'agit pas d'un phénomène isolé, qui serait uniquement localisé au Québec. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE ; Causa *et al.*, 2022) et l'Organisation internationale du travail (OIT, 2022), l'emploi a atteint ou dépassé les niveaux d'avant la pandémie dans la plupart des économies avancées, alors que de nombreux employeurs ont à composer avec des pénuries de main-d'œuvre. Outre la pandémie, divers facteurs comme le vieillissement démographique et les départs concomitants à la retraite, l'évolution des préférences des travailleurs et les tendances migratoires sont avancés pour expliquer ces pénuries (IDQ, 2022a ; Causa *et al.*, 2022 ; OIT, 2022)<sup>1</sup>.

À terme, la pénurie devrait se poursuivre au Québec pour quelques années encore d'après la plus récente édition du rapport publié par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, selon lequel quelque 1,4 million d'emplois seront à pourvoir de 2021 à 2030 (MTESS,

2022). Les employeurs, les syndicats et le gouvernement provincial y vont chacun de leurs propositions pour réduire les tensions sur le marché du travail québécois : hausse de l'immigration permanente ou temporaire, investissements en formation de la main-d'œuvre, incitations au maintien en emploi des travailleurs vieillissants et au retour en emploi de certains retraités, relèvement des rémunérations et amélioration des conditions d'emploi, recul de l'âge de la retraite. En attendant, ce phénomène macroéconomique se répercute au niveau des entreprises dans les milieux de travail et ne va pas sans affecter les relations professionnelles. Cet article ne porte pas sur les causes ni sur les solutions proposées pour atténuer la pénurie : il vise plutôt à illustrer les évolutions et perturbations des relations professionnelles provoquées par la pénurie de main-d'œuvre au Québec. Après avoir estimé l'ampleur de la pénurie et les principaux secteurs et métiers affectés, nous illustrons certaines répercussions observables sur la négociation collective et la vie syndicale par des exemples choisis à travers un repérage documentaire et médiatique. Sans prétendre les considérer comme généralisables ou statistiquement représentatifs, nous voulons montrer par ces exemples comment la pénurie peut changer concrètement les comportements des acteurs de la relation d'emploi en milieu syndiqué.

## Une pénurie ? Mais quelle pénurie ?

Dès que l'expression pénurie de main-d'œuvre est employée, plusieurs questions sont généralement posées : s'agit-il bel et

1. En dépit de ces facteurs, il importe toujours de bien comprendre le contexte particulier au sein duquel ces pénuries se déploient comme le montre l'étude des cas danois (Meiland, 2022) et irlandais (Delahaie, 2022), dans des numéros précédents de la *Chronique internationale de l'IRES*.

bien d'une pénurie de main-d'œuvre ou de simples difficultés de recrutement ? Est-ce une pénurie réelle ou la perception d'une pénurie ? Est-ce une pénurie-de-main-d'œuvre-acceptant-de-travailler-aux-conditions-offertes-actuellement ? Tout semble indiquer qu'il s'agit d'une véritable pénurie selon l'Institut du Québec (2022) qui atteste d'une explosion du nombre de postes à combler durant la pandémie, « une situation qui semble (...) assez généralisée, qu'elle soit analysée par régions, par secteurs ou par professions et ce, tant pour le personnel qualifié que non qualifié ». Voici quelques indicateurs pour témoigner de l'ampleur du phénomène.

Le graphique 1 montre que le taux de chômage observé au Québec en 2019 est descendu sous la barre des 5 % pour la première fois depuis 45 ans. Il est remonté à 8,9 % en 2020 pour redescendre à 6,1 % en 2021, et un nouveau creux historique a été observé en 2022 (4,3 %). Ces moyennes annuelles agrégées cachent évidemment des variations mensuelles importantes (par exemple, un taux à 4,6 % en février 2020 qui grimpe à 17 % en avril de la même année) ainsi que des problèmes majeurs dans certains secteurs qui ont connu d'importantes pertes d'emplois comme l'hôtellerie-restauration, l'industrie manufacturière, le commerce de détail de même que les arts et loisirs (IDQ, 2022a).

Le graphique 2 montre que le nombre de postes vacants a presque quadruplé entre 2015 et 2022, alors que l'emploi total au Québec a augmenté de 8,6 % sur la période,

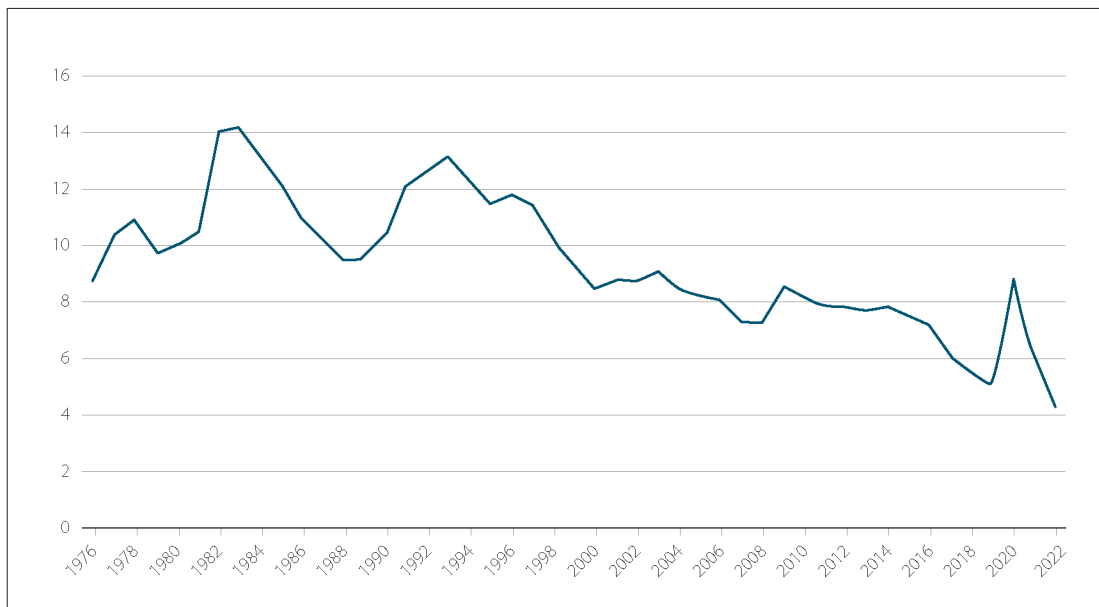
passant de 4,03 à 4,38 millions d'emplois<sup>2</sup>. Analysant plus avant ces données, l'IDQ (2022a) estime qu'entre décembre 2019 et décembre 2021, près de 80 % des postes vacants sont attribuables à six secteurs : hôtellerie-restauration ; soins de santé et assistance sociale ; industrie manufacturière ; commerce de détail ; services professionnels, scientifiques et techniques ; construction. Ces secteurs représentent environ 60 % des emplois du marché du travail québécois. Deux types de dynamique seraient à l'œuvre : 1) des secteurs incapables de rattraper le niveau d'emploi d'avant la pandémie (hôtellerie-restauration ; industrie manufacturière ; commerce de détail) ; 2) des secteurs ayant amplement dépassé ce niveau tout en demeurant aux prises avec une hausse importante des postes à pourvoir (construction, services professionnels, scientifiques et techniques, et soins de santé et assistance sociale) (IDQ, 2022a).

Le graphique 3 permet d'illustrer l'évolution de la situation du marché du travail ces dernières années en mettant en relation le nombre de personnes au chômage par emploi vacant. Il montre qu'entre 2016 et 2022, ce ratio est passé de 4,6 à 0,8, indiquant un accroissement des tensions sur le marché du travail. Ces ratios sont particulièrement bas dans le secteur des soins de santé et de l'assistance sociale (0,2), dans celui des services professionnels, scientifiques et techniques (0,4) et dans celui de la construction (0,6) selon les données de l'IDQ (2022a), secteurs où le nombre de postes vacants est important comme souligné précédemment.

2. Les données présentées ici sont les moyennes des quatre trimestres, à l'exception des années 2020 et 2022 pour lesquelles les seules données disponibles n'ont porté respectivement que sur deux et trois trimestres en raison de la pandémie en 2020 et de la non-publication des données pour le dernier trimestre de 2022 au moment de la rédaction du présent article.

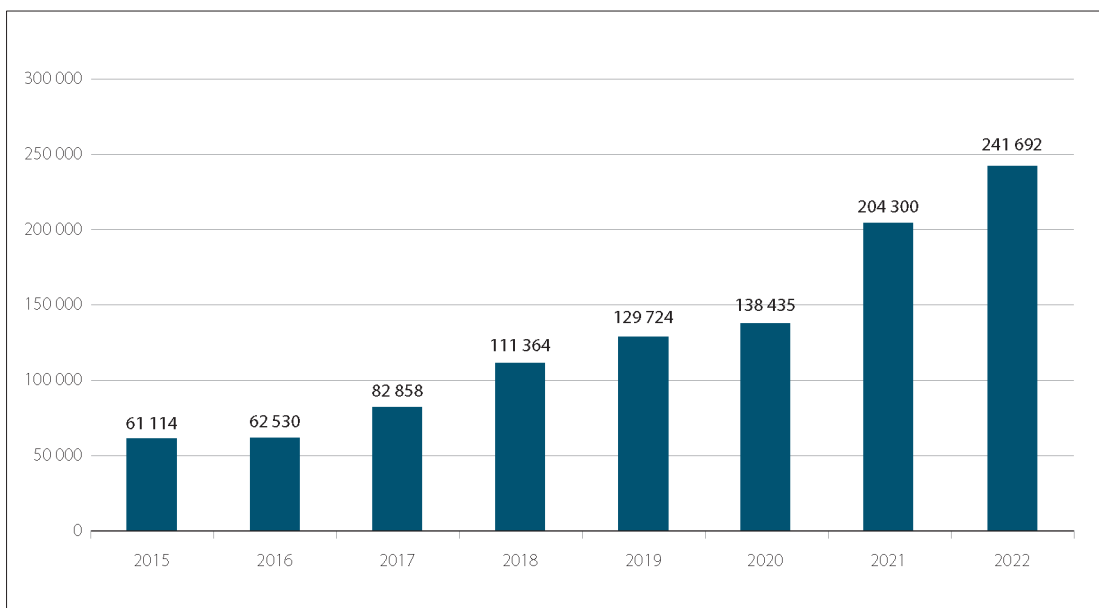
### Graphique 1 - Taux de chômage en moyenne annuelle (1976-2022)

En %



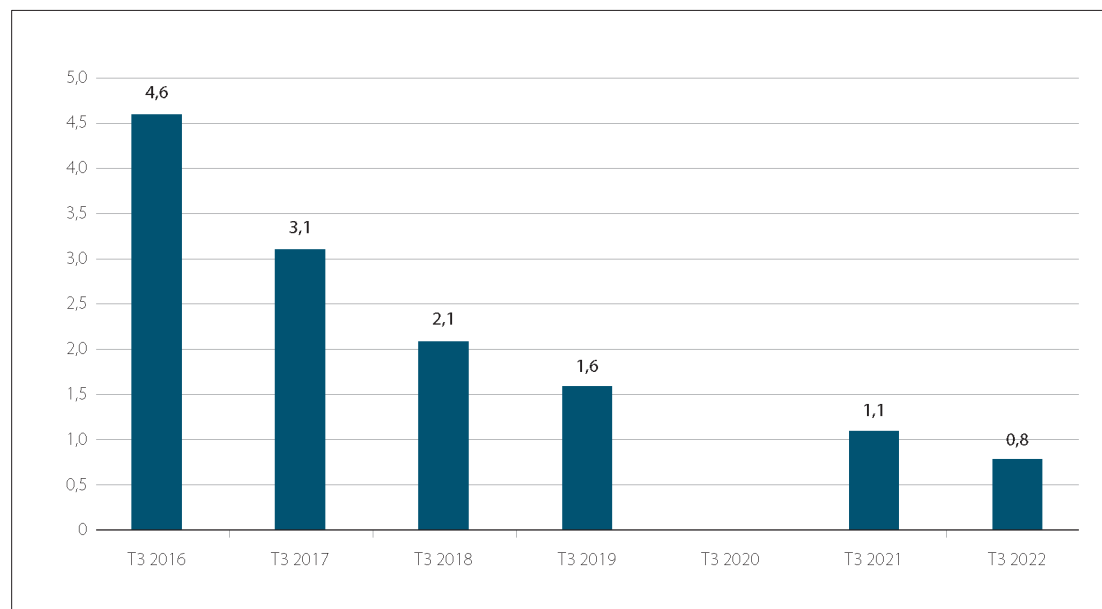
Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active, 2022. Adapté par l'Institut de la statistique du Québec.

### Graphique 2 - Nombre de postes vacants en moyenne annuelle (2015-2022)



Source : Statistique Canada, Enquête sur les postes vacants et les salaires, 2022. Adapté par l'Institut de la statistique du Québec.

Graphique 3 - Ratio du nombre de personnes sans emploi par poste vacant (2016-2022)



Source : Statistique Canada, tableaux : 14-10-0022-01 et 14-10-0326-01, calculs de l'IDQ (2021, 2022b). Les données du 3<sup>e</sup> trimestre 2020 sont manquantes car l'enquête a été suspendue durant la phase la plus aiguë de la pandémie.

Les indicateurs basés sur les données statistiques officielles donnent une bonne idée de la sévérité de la pénurie de main-d'œuvre. Cependant, plusieurs nuances s'imposent car le marché du travail n'a pas été affecté de façon paramétrique. Nous avons vu que la pénurie frappe plus durement certains secteurs et, de fait, certaines professions typiques de ces secteurs comme serveur, ouvrier, infirmier, cuisinier, charpentier-menuisier, éducateur de la petite enfance, programmeur, développeur et analyste, manutentionnaire, infirmier auxiliaire et préposé aux bénéficiaires ou ouvrier de l'agroalimentaire (IDQ, 2021). Malgré une demande importante pour les professions hautement qualifiées (exigeant un diplôme collégial ou universitaire) et moins qualifiées, les déficits projetés par le MTESS (2022) d'ici 2030 concernent surtout les premières (IDQ, 2022a). Il serait

sans doute possible d'approfondir la question de la pénurie comme telle. Mais celle de ses répercussions sur les relations professionnelles, beaucoup moins discutée, mérite qu'on s'y attarde alors que le contexte dans lequel elles se déroulent depuis quelques années est désormais bien campé.

### Des répercussions tangibles sur les relations professionnelles

Les résultats et les dynamiques des relations professionnelles sont susceptibles d'être affectés par divers facteurs, à plus forte raison dans un système décentralisé où tout se passe au niveau de l'établissement (reconnaissance syndicale, négociation collective et convention collective) et où il n'y a généralement pas de négociation de branche (ou de mécanisme d'extension des conventions collectives), à

quelques exceptions près (Laroche, Jalette, 2016). Cependant, le changement de certains comportements des parties prenantes à la relation d'emploi peut sans doute être attribué à la rareté de la main-d'œuvre. On peut relever une des premières mentions de la pénurie de main-d'œuvre comme facteur d'influence des négociations dans un communiqué publié à la suite d'une proposition d'accord, communément appelée « entente de principe » au Québec, entre le syndicat des salariés de Barry Callebaut Canada (CSN) et leur employeur 36 heures seulement après le déclenchement d'une grève illimitée. Les employés de l'usine de Saint-Hyacinthe ont obtenu des gains salariaux significatifs : création de 26 postes réguliers, 20,5 % d'augmentation de salaire sur six ans, augmentation de la part de l'assurance collective privée payée par l'employeur à 60 % de la prime, suppression des disparités salariales entre nouveaux et anciens employés et mise en place d'une prime de 2 dollars canadiens par heure (soit 1,38 euros) pour les formateurs. Selon la secrétaire générale de la Fédération du commerce, « nous constatons dans les derniers mois que les employeurs accordent des avancées aux travailleurs dans une situation de pénurie de main-d'œuvre. Il est maintenant possible de faire des gains significatifs<sup>3</sup>. » Pour les fins du présent article, nous nous concentrons sur quelques exemples de

répercussions de la pénurie qui, sans couvrir l'ensemble du spectre, donnent un aperçu de l'évolution récente de certains comportements dans le secteur privé<sup>4</sup>.

### **Des rémunérations augmentées et réaménagées**

Le graphique 4 montre que l'augmentation annuelle moyenne de la rémunération horaire des travailleurs syndiqués atteint un pic de 5,2 % en 2022, du jamais vu au cours des 15 dernières années. Ce mouvement à la hausse s'est amorcé en 2019 (3,1 %), s'est poursuivi en 2020 (3,5 %), a été modéré en 2021 (1,7 %) par les perturbations liées à la pandémie mais s'est de nouveau accentué par la suite. Les hausses de la rémunération horaire des travailleurs non syndiqués, la plupart du temps plus élevées que celles des syndiqués<sup>5</sup>, ont suivi une tendance similaire : les hausses ont été aussi remarquables avec des taux de 4,0 % en 2019, 7,8 % en 2020, un recul en 2021 (3,1 %) puis une remontée en 2022 avec 6,3 %, ce qui témoigne de la tension sur le marché du travail au Québec. Le graphique 4 montre enfin que la tendance à la hausse du salaire horaire s'est amorcée avant que l'inflation ne revienne en force en 2021 et en 2022 avec des taux de 3,8 et 6,7 % et n'accroisse la pression à la hausse des salaires.

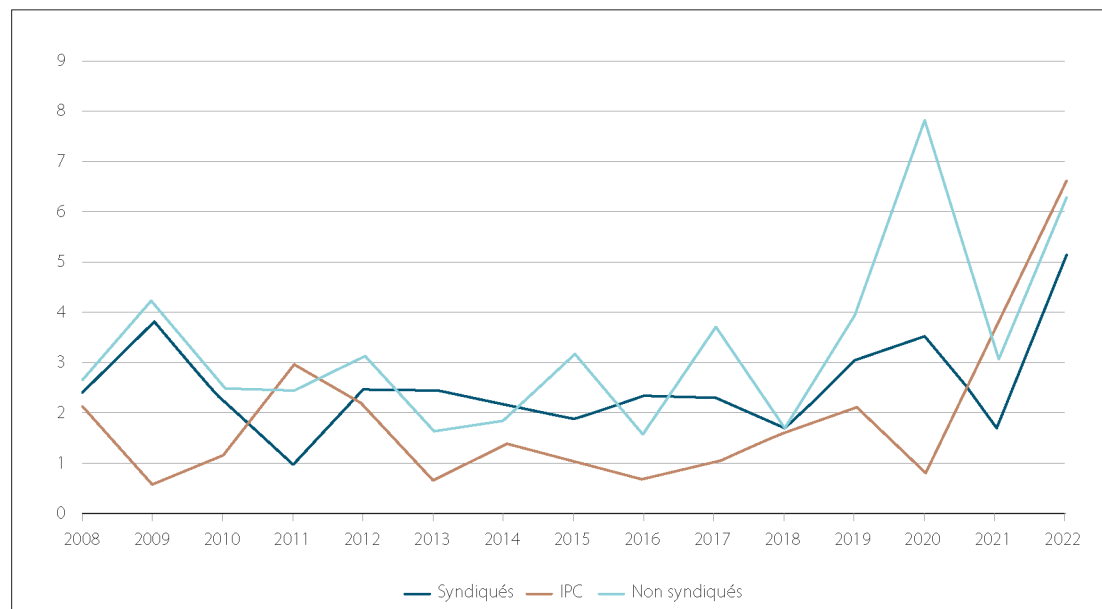
3. « Barry-Callebaut - fin de la grève à la plus grande usine de chocolat au Canada », Communiqué de presse de la Fédération du commerce de la Confédération des syndicats nationaux (FC-CSN), 24 septembre 2019, <http://bit.ly/3RdgtjF>.

4. Pour les fins de cet article, nous avons choisi de nous concentrer sur les négociations se déroulant dans le secteur privé. La pénurie de main-d'œuvre a aussi frappé les secteurs de la santé et de l'éducation notamment mais la dynamique et les résultats des négociations plus centralisées dans ces secteurs nécessiteraient des développements plus importants que l'espace disponible.

5. Ces évolutions, contre-intuitives à première vue, peuvent être expliquées par divers facteurs. D'une part, les syndiqués gagnent toujours plus que les non-syndiqués même si l'écart se rétrécit comme le montre l'évolution de leurs niveaux respectifs de salaire (22,54 et 18,22 dollars canadiens en 2007, 32,93 et 29,71 dollars canadiens en 2022). D'autre part, les plus bas niveaux de salaire pour les non-syndiqués (qui donnent de l'espace pour des hausses salariales plus importantes), l'inclusion de non-salariés comme les cadres dans la population enquêtée et des compromis au détriment des salaires faits par les syndiqués afin d'obtenir ou de maintenir d'autres avantages salariaux comme leurs régimes de retraite complémentaire sont des pistes d'explication à ces évolutions. Enfin, il a sans doute été nécessaire pour les employeurs d'accorder des hausses de salaire importantes aux non-syndiqués afin de les maintenir en poste au début de la pandémie alors qu'ils pouvaient recevoir l'aide financière directe offerte par le gouvernement fédéral s'ils ne travaillaient pas.

### Graphique 4 - Évolution des hausses du salaire horaire et de l'indice des prix à la consommation (2008-2022)

En %



Source : Statistique Canada. Tableau 14-10-0066-01. Salaires des employés selon la couverture syndicale, données annuelles : <https://doi.org/10.25318/1410006601-fra>. Statistique Canada (Division des prix) et Institut de la statistique du Québec : <http://bit.ly/3XXqXwQ>.

Ici encore, les moyennes et les agrégats masquent et atténuent certaines réalités, notamment de nouveaux aménagements de la rémunération. Ainsi, dans certains milieux de travail, les augmentations de salaires négociées apparaissent exceptionnelles<sup>6</sup>. Par exemple, le fabricant d'armoires de cuisine et de salles de bains Miralis de Saint-Anaclet-de-Lessard dans la région Bas-St-Laurent s'est entendu avec le syndicat des Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce (TUAC) sur des hausses salariales variant de 15 à 32 % la première année selon la classe d'emplois (les travailleurs non qualifiés recevant les hausses les plus élevées). De plus, le nombre d'échelons pour atteindre le sommet de l'échelle salariale est passé de 12 à 6 et une prime

forfaitaire annuelle de 500 dollars canadiens (345 euros) dite de fidélité est attribuée aux salariés en poste depuis au moins 12 ans. Autre exemple, la convention de Soucy International, un fabricant de composants variés pour différents types de véhicules situé à Drummondville, conclue aussi en 2022 avec la Fédération de l'industrie manufacturière affiliée à la CSN prévoit une augmentation immédiate de 22 % pour chacune des classes d'emploi, de même que l'abolition des taux d'entrée, le nouvel employé débutant immédiatement au plein salaire prévu à l'échelle ainsi que le versement d'une prime dite de fidélité (1 dollar par heure régulière travaillée après 10 ans et 2 dollars après 20 ans). Enfin, l'usine de congélation St-Bruno située à New Port

6. Deux des exemples utilisés ici ont été identifiés dans l'article suivant, qui a analysé plusieurs ententes conclues en 2022 : F. Vailles, « Comment les négos contribuent à l'inflation », *La Presse*, 25 août 2022, <http://bit.ly/3JpM8g1>.



en Gaspésie, et spécialisée dans la transformation des bleuets et des canneberges a convenu avec le syndicat Unifor de reconnaître l'expérience acquise chez d'autres employeurs par les mécaniciens nouvellement embauchés afin de les faire progresser plus rapidement dans l'échelle salariale.

Ces exemples mettent en lumière certains enjeux liés à la rémunération et à sa gestion face à la pénurie de main-d'œuvre qui remet en cause la capacité de l'entreprise à attirer et à retenir son personnel. À bien des égards, une hausse des rémunérations apparaît une solution facile à déployer rapidement. Si une hausse uniforme de l'échelle salariale ne pose pas de grand problème, la modification des échelles existantes, que les parties prenantes ont souvent mis beaucoup de temps à bâtir, peut être plus problématique. L'ajout ou le retrait d'échelons, des progressions accélérées et l'ajout de primes de toutes sortes peuvent contribuer à créer de nouvelles segmentations et des inégalités, alors qu'au contraire, il peut être opportun d'abolir des inégalités à l'embauche afin de rendre la rémunération plus attrayante comme chez Soucy International. Des conflits sont possibles entre les anciens et les nouveaux salariés au sujet de la rémunération (Laroche *et al.*, 2019). En effet, pourquoi les employés avec plus d'ancienneté voudraient-ils qu'on augmente le salaire d'entrée ou réduise le temps nécessaire aux nouveaux employés pour atteindre le sommet de l'échelle des salaires alors qu'ils ont dû eux-mêmes patienter avant d'atteindre de tels niveaux de salaires ? La volonté d'attirer les nouveaux employés ne doit pas faire perdre de vue que les employés loyaux et anciens veulent que leur contribution

soutenue soit aussi reconnue, ce qui s'est traduit concrètement par l'introduction de primes de fidélité ou d'ancienneté. Tous veulent y gagner.

### **Des stratégies de négociation renouvelées**

Le contexte contribue à augmenter le pouvoir de négociation des travailleurs et de leur syndicat. En effet, la rareté de la main-d'œuvre met beaucoup de pression sur les employeurs qui craignent de perdre leurs salariés au profit d'autres entreprises et de ne pas être en mesure d'en attirer de nouveaux. Parfois, il faut réagir rapidement lorsque l'entreprise commence à perdre du personnel, ce qui amène certains employeurs à demander à la partie syndicale de rouvrir la convention collective avant la fin de son terme afin d'introduire des mesures d'attractivité et de rétention. C'est ce qui est arrivé à l'usine de carton Westrock à La Tuque où la direction s'est entendue en février 2022 avec le syndicat Unifor pour augmenter de manière substantielle les salaires des employés de métiers et des techniciens (hausse de 5 à 35 % selon la classe et l'échelon), soit bien avant l'échéance de la convention collective (en août 2022) et le début des négociations pour son renouvellement<sup>7</sup>. C'est un revirement de situation alors que les demandes de réouverture par les employeurs avant la fin de la convention visaient habituellement à obtenir des concessions syndicales afin d'éviter une fermeture d'établissement ou une délocalisation. Ces réouvertures ne vont cependant pas sans leur lot de problèmes. Dans le cas de Westrock, les négociations pour le renouvellement ont été

7. L. Lévesque, « Hausse de 3,73\$ l'heure... avant les négociations », *Le Devoir*, 22 février 2022, <http://bit.ly/3DjZdU7>.



ardues au point qu'elles ont mené à un arrêt de travail et à l'intervention d'un conciliateur. Au cœur du conflit, il y avait la disparité salariale entre les métiers, surtout entre les électriciens et les autres employés, créée par la hausse différenciée des salaires négociée lors de la réouverture de février qui a engendré beaucoup de mécontentement de la part de ces derniers qui souhaitaient que la direction améliore aussi leurs conditions de rémunération<sup>8</sup>.

Le contexte favorable facilite souvent la tâche des syndicats, comme en témoigne les avancées faites notamment en matière salariale. Cependant, il ne faut pas conclure pour autant que les négociations au Québec sont devenues une partie de plaisir et que les syndicats n'ont pas à développer de nouvelles stratégies de négociation. Pour illustrer ce point, nous retenons le cas de la dernière négociation d'une entreprise agroalimentaire située à Granby et comptant 250 salariés (encadré 1). Avant l'échéance de la convention collective, les relations entre la direction et le syndicat sont particulièrement tendues : arrivée d'une nouvelle direction, congédiement de deux dirigeants syndicaux, arrêt des travaux des comités conjoints, plus de 400 griefs (mécontentements relatifs à l'interprétation et à l'application de la convention) non réglés, roulement de personnel et hausse des accidents de travail<sup>9</sup>. Au moment de la fin de la

convention collective en juin 2021, le syndicat, affilié à la Centrale des syndicats démocratiques (CSD), et l'employeur, la Fromagerie Agropur, acquièrent respectivement le droit de grève et de *lock-out*. Avant même le début des négociations, l'employeur fait toutefois une demande au MTESS afin qu'il dépêche un conciliateur pour aider les parties à s'entendre, ce qui est fort inusité et laisse présager de négociations ardues. En avril, employeur et syndicat déposent chacun leurs demandes de négociation. Selon le décompte syndical, l'employeur a déposé 158 demandes pour modifier 32 des 33 articles de la convention collective. Les demandes de modification des horaires de travail sont particulièrement mal reçues par les travailleurs qui votent unanimement en faveur de la grève en juin<sup>10</sup>. Face à un employeur apparemment résolu, des négociations s'annonçant difficiles et après un mois de grève, le syndicat met sur pied un comité de relocalisation pour aider les grévistes à trouver un emploi ailleurs durant la grève. Pour ce faire, un programme est mis en place en collaboration avec un spécialiste du recrutement qui les accompagne dans leur recherche d'emploi (préparation de CV, affichage sur les plateformes spécialisées, etc.)<sup>11</sup>. Trois jours après cette annonce, les parties parviennent à une entente de principe sur la nouvelle convention qui est entérinée quelques jours plus tard. Bien qu'il soit hasardeux d'attribuer le dénouement de la

8. « Lock-out à l'usine WestRock à La Tuque », *Radio Canada*, 29 novembre 2022, <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1936935/negociation-syndicat-salaire>.

9. É. Patenaude, « La grogne monte chez les travailleurs de la Fromagerie Agropur », *Granby Express*, 27 avril 2022, p. 6, <https://fliphtml5.com/hvhc/repq/basic>.

10. J.-L. Lorry, « Fromagerie Agropur : fin de grève et contrat de travail en poche », *La Voix de l'Est*, 3 août 2022, <http://bit.ly/3kQhOAE>.

11. J.-L. Lorry, « Fromagerie Agropur : le syndicat encourage les grévistes à envoyer des CV », *La Voix de l'Est*, 29 juillet 2022, <http://bit.ly/3Dj5FL7>.

### Encadré 1 - Chronologie d'une négociation dans une entreprise agroalimentaire de 250 salariés

23 juillet 2021	Échéance de la convention collective
Décembre 2021	Demande de conciliation
21 avril 2022	Dépôts patronal et syndical des demandes de négociation
29 juin 2022	Déclenchement d'une grève générale illimitée
28 juillet 2022	Annnonce syndicale de la mise sur pied d'un comité de relocalisation pour aider les grévistes à se trouver un nouvel emploi
31 juillet 2022	Conclusion d'une entente de principe à la table de négociation
3 août 2022	Vote des salariés sur l'entente de principe - Acceptée à 73 %

négociation à la seule stratégie syndicale<sup>12</sup>, elle semble y avoir contribué, l'employeur craignant vraisemblablement de perdre des employés de manière permanente si la grève continuait. En dépit de la rareté de la main-d'œuvre, les négociations collectives demeurent difficiles. Les syndicats québécois peuvent cependant utiliser ce contexte pour renforcer leur rapport de force.

### De nouveaux défis pour les syndicats locaux

Pour pallier le manque de main-d'œuvre, les employeurs québécois ont de plus en plus recours au programme du gouvernement fédéral pour les travailleurs étrangers temporaires (TET) (encadré 2). Près des deux tiers de ceux-ci sont des ouvriers agricoles ou de l'agroalimentaire mais il y a une demande croissante de travailleurs qualifiés comme des soudeurs et des programmeurs-développeurs. L'arrivée de ces travailleurs est susceptible de perturber la vie du syndicat local qui les accueillera.

Comme ils peuvent constituer une part notable des membres syndiqués en vertu des règles du programme, le syndicat doit être en mesure de bien les représenter et de répondre à leurs besoins spécifiques : congés pour retourner visiter la famille restée au pays, cumul de l'ancienneté, logement, droit de réembauche, etc. Cette capacité passe entre autres par la possibilité de communiquer à l'oral et à l'écrit avec les TET dans leur langue lorsqu'ils ne comprennent parfois pas le français ou l'anglais, ce qui peut être un défi pour un syndicat local situé en région et disposant de moyens modestes.

Un autre défi pour les syndicats découlant de la pénurie de main-d'œuvre est l'augmentation des attentes de leurs membres à l'égard des résultats de la négociation. La hausse des salaires et l'amélioration des autres conditions d'emploi observées ailleurs sur le marché de l'emploi a amené les membres syndiqués à revoir leurs attentes à la hausse et ce, avant les pressions inflationnistes plus récentes qui les ont encore

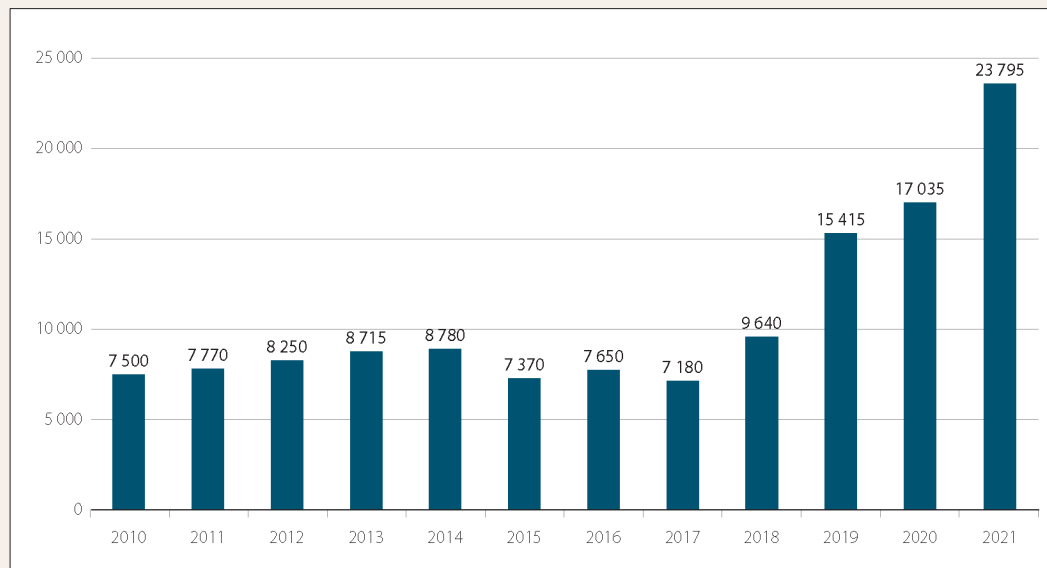
12. Par ailleurs, des producteurs laitiers essuient d'importantes pertes à l'occasion du conflit et font pression sur les parties prenantes et l'État.

**Encadré 2 - Recours accru au programme pour les travailleurs étrangers temporaires<sup>1</sup>**

Le programme fédéral pour les travailleurs étrangers temporaires (PTET) permet aux employeurs canadiens d'embaucher des personnes venant de l'étranger pour une période déterminée lorsque la main-d'œuvre canadienne qualifiée manque pour occuper les postes vacants. Il prévoit que le travailleur temporaire ne travaille que pour l'employeur qui l'a embauché et la durée de son permis de séjour correspond habituellement à celle de son contrat. La durée du contrat (renouvelable ou non) de ces travailleurs peut varier de 24 à 36 mois selon qu'ils occupent des postes dits à bas salaires (moins de 25 dollars canadiens, soit 17 euros de l'heure) ou à hauts salaires (25 dollars canadiens ou plus de l'heure). Pour la première catégorie, le nombre de ces travailleurs que l'employeur peut embaucher était limité à 20 % de la main-d'œuvre de l'entreprise alors qu'il n'y avait aucune limite pour la seconde catégorie. En 2021, les gouvernements du Canada et du Québec ont lancé un « projet pilote » se terminant fin 2023 afin de réduire certaines exigences du PTET, variables selon les secteurs et occupations : dispense pour les employeurs d'une démonstration de leur incapacité à recruter la main-d'œuvre au Canada, hausse de la proportion des postes à bas salaires (30 %) et traitement simplifié des demandes. Le graphique 5 montre que le nombre de titulaires de permis de travail a plus que triplé entre 2010 et 2021. Le recours des employeurs à ce type de main-d'œuvre s'est accéléré en 2019. Bien qu'elle ait été ralentie en raison de la pandémie qui a affecté l'activité économique et les déplacements internationaux, cette tendance à la hausse a pris de l'ampleur en 2021.

1. Pour en savoir plus sur ce programme et l'immigration au Québec en général, voir l'ouvrage collectif dirigé par Paquet (2022).

**Graphique 5 - Nombre de titulaires de permis de travail du programme des travailleurs étrangers temporaires au 31 décembre (2010-2021)**



Source : Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, 2021.

plus attisées<sup>13</sup>. Un signe tangible de ce phénomène est la recrudescence des rejets par les travailleurs des ententes de principe survenues entre leurs représentants et ceux de l'employeur. En votant contre une proposition, les travailleurs signifient formellement que le contenu ne les satisfait pas et demandent à leurs représentants de chercher un meilleur règlement avec l'employeur. Un cas de rejet d'accord de principe dans une usine d'abattage de poulets a été largement médiatisé en raison surtout du gaspillage alimentaire qu'il engendrait. Il s'agit de l'usine Exceldor à Saint-Anselme où les travailleurs membres des TUAC, après avoir voté contre les offres patronales (88 %) et pour la grève (95 %), ont rejeté un accord de principe le 23 mai 2021 (78 %). Les hausses salariales et leur intégration au sein des grilles de rémunération étaient au cœur du conflit<sup>14</sup>. La gestion des attentes élevées peut constituer un défi pour les représentants syndicaux qui, au début des négociations, doivent mobiliser leurs membres sur les enjeux particuliers et sur des demandes bien campées mais doivent par la suite les amener à prendre du recul et considérer les gains obtenus même si tous les objectifs ne sont pas atteints. Après des décennies de négociations où des avancées modestes et raisonnables de même que la préservation des acquis et du *statu quo* étaient considérées comme des « victoires », il n'est pas surprenant que les attentes des membres grandissent, eux qui désormais jugent des résultats des négociations à l'aune de la pénurie de main-d'œuvre et de l'inflation.

Enfin, si la rareté de la main-d'œuvre contribue à améliorer le pouvoir collectif des travailleurs, elle contribue aussi à améliorer leur pouvoir individuel de négociation, comme l'ont montré plus haut certains gains salariaux obtenus par les employés non syndiqués. Aux prises avec des problèmes de recrutement, un employeur peut être tenté de conclure avec les nouveaux embauchés des accords individuels prévoyant des conditions supérieures à celles prévues dans la convention collective en matière de salaires ou de congés par exemple. Un cas emblématique de telles situations est rapporté dans un jugement récent d'un tribunal d'arbitrage québécois où l'arbitre a décidé que l'employeur contrevenait à la convention collective en accordant unilatéralement aux nouveaux salariés un taux de salaire et des augmentations différents de ceux prévues par l'échelle salariale contenue dans la convention<sup>15</sup>. Pour l'essentiel, l'employeur reconnaissait aux nouveaux salariés des années d'expérience acquise antérieurement et justifiait ainsi leur entrée à des échelons supérieurs à ce qui avait été convenu par les parties. L'enjeu ici, comme le rapporte la décision, n'est pas de savoir s'il est nécessaire ou pas d'augmenter la rémunération à cause d'une pénurie de travailleurs. C'est plutôt que l'employeur ne peut procéder unilatéralement à des modifications de la convention collective : celles-ci doivent être négociées avec le syndicat, car il est le seul agent négociateur pour tous les salariés assujettis à la convention, qui prévaut sur les accords individuels. Ce phénomène, s'il devait prendre de l'ampleur,

13. J. Arseneault, « La tension monte dans les négociations collectives », *La Presse*, 16 mai 2022, <http://bit.ly/3jbSLHO>.

14. S. Lamontagne, « Conflit chez Exceldor », *La Voix du Sud*, 23 mai 2021, <https://www.lavoixdusud.com/actualites/conflit-de-travail-chez-exceldor/>.

15. Syndicat des travailleuses et travailleurs du béton du Bas-Saint-Laurent-CSN et Béton provincial Itée (grief syndical), 2022 OCTA 63.

pourrait possiblement contribuer à terme à une baisse de la demande de syndicalisation et de couverture par une convention collective. En effet, dans un marché favorable aux travailleurs, qui a encore besoin d'un syndicat ?

## Conclusion

Depuis les années 1980, les négociations collectives au Québec, comme à bien d'autres endroits dans le monde, se caractérisaient par l'objectif de protéger les emplois, au prix la plupart du temps de gains limités voire de concessions en termes de rémunération et d'autres conditions d'emploi. Les syndicats et leurs membres ont accepté pendant tout ce temps cet arbitrage afin de survivre aux crises économiques et aux décisions de restructuration et de flexibilisation de l'organisation de la production et du travail prises par les employeurs.

La rareté de la main-d'œuvre est venue changer le rapport de force, la dynamique et les résultats des négociations dans les secteurs affectés. Des gains significatifs et

des avancées historiques semblent maintenant possibles en raison des craintes et des difficultés des employeurs en matière de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre. Si ce nouveau contexte renforce la capacité des syndicats à revendiquer et à obtenir davantage, les membres syndiqués jugent désormais l'action syndicale à l'aune du nouveau contexte qui, à certains égards, peut paradoxalement remettre en cause la pertinence même de l'appartenance à l'institution syndicale pour négocier les conditions d'emploi sur un marché favorable. Autrement dit, la pénurie peut être interprétée à la fois comme une source de renforcement du pouvoir syndical et en même temps, d'effritement de l'institution syndicale. La grande question qui reste alors en suspens est la pérennité de ces évolutions récentes qui va certainement dépendre de la durée dans le temps de ce resserrement du marché du travail québécois, qui variera selon l'évolution de la situation économique et des mesures préconisées par les acteurs sociaux pour réduire les tensions engendrées par cette situation de plein-emploi.

## Sources :

- Causa O., Abendschein M., Luu N., Soldani E., Soriolo C. (2022), « The post-COVID-19 rise in labour shortages », *OECD Economics Department Working Papers*, n° 1721, May 16, <https://doi.org/10.1787/e60c2d1c-en>.
- Delahaie N. (2022), « Irlande : après le choc de la crise sanitaire, la montée des tensions sur le marché du travail », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 179, septembre, p. 14-25, <http://bit.ly/3An1kFd>.
- IDQ - Institut du Québec (2021), *Manque de main-d'œuvre : Six secteurs durement frappés, Données de l'Enquête sur les postes vacants et les salaires - 3<sup>e</sup> trimestre de 2021*, 21 décembre, <https://bit.ly/3RdlXuL>.
- IDQ - Institut du Québec (2022a), *Bilan 2021 de l'emploi au Québec. Transformations sectorielles et déficit de compétences en vue*, février, <https://bit.ly/3R8Xs1L>.
- IDQ - Institut du Québec (2022b), *Regard sur les postes vacants : premier répit dans l'augmentation des postes vacants, mais certains restent difficiles à pourvoir, Données de l'Enquête sur les postes vacants et les salaires - 3<sup>e</sup> trimestre de 2022*, 20 décembre, <https://bit.ly/3Hdq2KX>.
- Laroche M., Jalette P. (2016), « Québec : un système de relations industrielles en mutation », in Andolfatto D., Contrepois S. (dir.), *Syndicats et dialogue social : les modèles occidentaux à l'épreuve*, Bruxelles, PIE-Peter Lang, p. 209-224.
- Laroche M., Jalette P., Lauzon-Duguay F. (2019), « Les disparités de traitement entre nouveaux et anciens salariés : l'institutionnalisation des inégalités de rémunération au Québec », *Terrains & travaux*, n° 35, p. 45-67, <https://doi.org/10.3917/tt.035.0045>.
- Meilland C. (2022), « Danemark : pénurie de main-d'œuvre et immigration ultra sélective », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 178, juin, p. 24-35, <http://bit.ly/3V8UECS>.
- MTESS - Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2022), *État d'équilibre du marché du travail à court et à moyen termes : diagnostics pour 500 professions*, <http://bit.ly/3Y04OHc>.
- OIT (2022), *Observatoire de l'OIT sur le monde du travail. 10<sup>e</sup> édition. Des crises multiples menacent la reprise du marché du travail*, 31 octobre, [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_859262/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_859262/lang--fr/index.htm).
- Paquet M. (2022), *Nouvelles dynamiques de l'immigration au Québec*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.