



## LA CRISE DE LA MAIN-D'OEUVRE



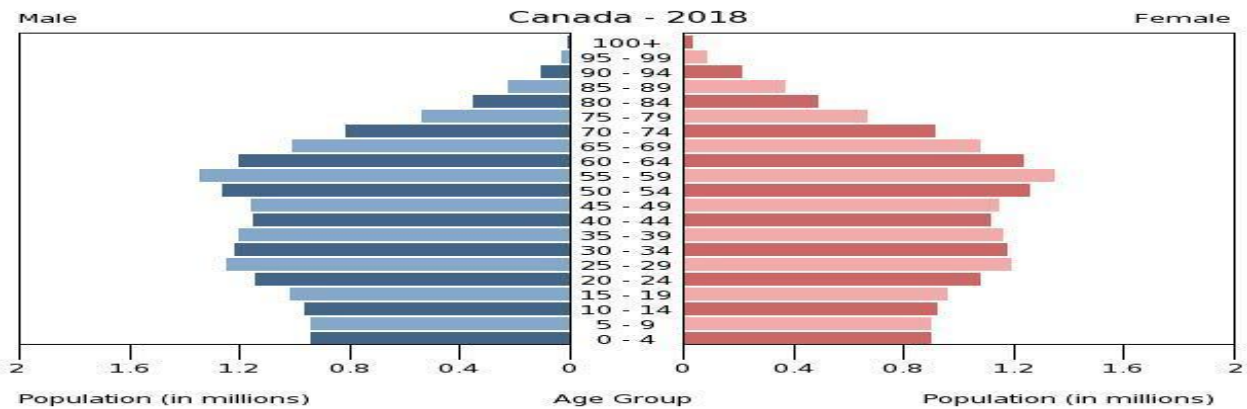
**Jean-Claude Bernatchez, Ph. D.,**  
Professeur titulaire, Relations industrielles,  
Université du Québec à Trois-Rivières

La crise de la main-d'œuvre concerne la société, les entreprises et les citoyens. Elle s'inscrit dans une société en profonde mutation d'une part, sur le plan humain et d'autre part, sur le plan technologique. Le premier révèle un choc intergénérationnel et le second anticipe une révolution industrielle fondée sur l'intelligence artificielle. Les pénuries d'emplois frappent surtout les entreprises dont le travail est pénible ou qui offrent de faibles revenus. Les problèmes créés par la crise de la main-d'œuvre sont complexes. Les solutions le sont tout autant. L'objectif de cet article est de saisir la crise de la main-d'œuvre qui frappe le Québec.

*Au niveau de la société, la pyramide des âges est révélatrice*

Les personnes âgées de cinquante à 65 ans forment le groupe le plus imposant. En outre, ils songent massivement à se retirer du marché du travail. Cette situation crée une pression singulière sur le marché du travail.

Pyramide des âges du Canada en 2018 (hommes à gauche et femmes à droite)<sup>1</sup>



Les travailleurs âgés qui se préparent à quitter le marché du travail, juxtaposés aux retraités dont le nombre augmente dans la société, exigent un développement sans précédent des emplois de service. Mais l'affaîsissement du taux de natalité au tournant des années 1990 a tout compliqué en réduisant, vingt ans plus tard, l'émergence des nouveaux travailleurs sur le marché du travail. La pyramide des âges précitée révèle notamment que les jeunes travailleurs sont présentement en nombre insuffisant pour répondre aux exigences d'une société vieillissante.

Depuis 2008, la population en âge de travailler (15-64 ans) a diminué substantiellement soit d'environ 15%<sup>2</sup>. D'une part, le potentiel de main-d'œuvre diminue et d'autre part, les travailleurs âgés seront bientôt admissibles à la retraite. Et comme si tout cela n'était pas assez, le vieillissement de la population crée une

pression énorme sur l'industrie des services. Si rien n'est fait au niveau humain par du recrutement de main-d'œuvre ou au plan technologique par le recours à l'intelligence artificielle, la société toute entière se dirige vers un mur. Par exemple, le système hospitalier, déjà en pénurie de main-d'œuvre, devra traiter des clients davantage malades qui cogneront plus souvent à la porte de l'hôpital.

### *La crise est vive au niveau de certaines entreprises*

Au niveau des entreprises, la pénurie de main d'œuvre est glaciale surtout dans les organismes normés comme les hôpitaux. Elle frappe les emplois à tous les niveaux de l'échelle, des infirmières aux préposés aux bénéficiaires.



Outre les hôpitaux, la pénurie de personnel heurte presque tous les secteurs de l'économie spécialement les entreprises qui paient de bas salaires. Outre certains secteurs industriels qui paient des salaires élevés comme celui de l'aluminium, le Québec fait face à une véritable crise de la main-d'œuvre<sup>3</sup>.

Dans les écoles, des groupes d'élèves de retrouvent sans enseignant qualifié. Et comme si cela n'était pas assez, cette pénurie de main-d'œuvre a transité vers l'entreprise privée comme une maladie transmissible. Ainsi, le remplacement de la main d'œuvre s'avère difficile surtout dans les organisations qui paient de faibles salaires comme l'industrie de la transformation alimentaire ou les grandes surfaces.

### *Le recours à la main-d'œuvre étrangère*

Des secteurs où les salaires sont faibles comme les abattoirs doivent compter davantage sur la main-d'œuvre étrangère. Le Programme des travailleurs étrangers temporaires, résultat d'une entente entre les gouvernements du Québec et du Canada, autorise la présence de la main-d'œuvre étrangère dans les entreprises jusqu'à 20 % de leur force active<sup>4</sup>.

Actuellement, la main-d'œuvre étrangère est davantage présente dans les entreprises où le travail est pénible avec des salaires plutôt faibles par rapport à d'autres secteurs industriels. C'est le cas dans les abattoirs où la main d'œuvre étrangère forme actuellement environ 10% de la force active. Leurs emplois contraignants et difficiles ne trouvent plus preneurs. Les travailleurs oeuvrent généralement en station debout. La température se situe entre 5 et 8 degrés celcius. En outre, les travailleurs des abattoirs doivent souvent manipuler des charges imposantes. Ces manipulations constantes ou fréquentes de morceaux de viandes animales, produisent avec le temps des handicaps d'ordre musculosquelettiques. Cette problématique s'applique, sans s'y limiter, à tout le secteur de la transformation alimentaire.



### *Au niveau des citoyens, les valeurs sont en mutation*

Les jeunes refusent le modèle antérieur des 55 ans et plus qui ont fait leur carrière spécialement dans le secteur tertiaire. Aux longues heures de travail des boomers,

s'ajoutaient souvent deux ou trois soirées dans les collèges ou les universités afin de capter un grade qui avait généralement comme effet de les faire travailler davantage. L'arrivée massive des jeunes dans les milieux de travail crée une nouvelle dynamique intergénérationnelle<sup>5</sup>.

Les valeurs des 55 ans et plus étaient le travail d'abord, la famille ensuite et le social s'il restait du temps. À cet égard, les jeunes travailleurs ont fait une rupture culturelle par rapport au passé. C'est la famille d'abord, le social ensuite et le boulot à la fin. En outre, ils ont été socialisés d'abord en garderie où tout était organisé sur un axe de loisir. Sortie de la garderie, tout était à nouveau centré sur un apprentissage plaisant qu'il s'agisse de l'école et du parascolaire dans un monde où l'ascétisme faisait rarement partie de l'équation.

Or le marché du travail, qui a essentiellement conservé des valeurs ancrées par les boomers, ne récupère presque rien du mode de socialisation de proximité des jeunes. D'une part, ils ne sont pas en nombre suffisant afin de pourvoir aux besoins de main-d'œuvre des entreprises et d'autre part, lorsqu'ils y



entrent, bon nombre de jeunes s'y retrouvent désorientés. Il n'est pas rare de voir certains d'entre eux en phase « décompensatoire » après seulement quelques années au boulot. Certes, ils ont exigé et obtenu quelques réformes légales notamment plus de vacances annuelles et de congés à des fins familiales. Cela s'est traduit par une modification de la *Loi sur les normes du travail*<sup>6</sup> du Québec spécialement à ses

articles portant sur les vacances annuelles (Art 69) et les congés pour raisons familiales (Art 79). Mais ces changements, pour autant souhaitables qu'ils soient, augmentent à leur tour la pénurie de main-d'oeuvre. Car accorder aux jeunes davantage de congés oblige *à priori* les employeurs à remplacer ces nouvelles absences en faisant appel à un bassin de recrutement quasi inexistant.

### **Les jeunes doivent se réappropriier le marché du travail**

Les jeunes doivent pleinement se réappropriier le marché du travail et poursuivre leurs initiatives afin de construire une société à leur image. Certes, un meilleur soutien financier de l'État s'impose en matière de natalité<sup>7</sup>. Dès lors, le poids démographique des jeunes pourrait augmenter sensiblement dans la pyramide des âges du Québec dans environ deux décennies. D'ici là, travailleurs et dirigeants devront choisir des modes d'organisation du travail plus flexibles aptes à réaliser des objectifs d'affaires avec une main-d'oeuvre réduite.



### *Le recours à une immigration choisie*

Le recours à une immigration choisie est susceptible de fournir une main-d'oeuvre supplétive sans garantie que les compétences professionnelles requises soient accessibles. À cet égard, l'Europe occidentale et l'Amérique sont deux régions industrialisées qui attirent leur flux migratoire respectif. Mais



l'Amérique du Nord parviendrait à mieux choisir les migrants en fonction de ses priorités socio-économiques. Cela étant, l'équilibre entre le flux migratoire et les besoins du marché du travail reste difficile à surmonter<sup>8</sup>.

Par conséquent, les stratégies pédagogiques des institutions académiques devront être coordonnées avec les besoins des entreprises. Mais la main-d'œuvre étrangère à elle-seule ne saurait suffire pour régler la pénurie de main-d'œuvre tenant compte de la spécificité des emplois à pourvoir.

### *Le travail technologique pointe à l'horizon*

Dès lors, la balle est dans le camp de nos ingénieurs. Leur mission sera d'accentuer un développement technologique réducteur du travail humain notamment par le recours à la robotisation. Car ce qui se dessine devant nous est probablement la fin du travail dans sa forme traditionnelle.

**À titre de conclusion**, résoudre la crise de la main-d'œuvre transite par un solutionnaire complexe. Il faudra d'abord prendre la mesure des besoins des jeunes travailleurs. En second lieu, il s'imposera de projeter les exigences du marché du travail. Au plan humain, les tâches que les jeunes ne parviendront pas à assumer devront être confiées à des travailleurs étrangers. Dès lors, se posent d'énormes défis liés à la formation de ces travailleurs. Mais *à priori* ils sont surmontables.



Finalement, des ingénieurs doivent être mobilisés dans un vaste projet de robotisation apte à remplacer la partie pénible du travail humain par du travail technologique. Avec ses entreprises transformées, la nouvelle société sera celle de l'intelligence artificielle<sup>9</sup>.

---

<sup>1</sup> Institut de la statistique du Québec, Gouvernement du Québec,

<https://statistique.quebec.ca/fr/document/population-et-structure-par-age-et-sexe-le-quebec>

<sup>2</sup> Statistique Canada, Gouvernement du Canada, *La dynamique du marché du travail depuis la récession 2008-2009*, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-004-m/75-004-m2019001-fra.htm>

<sup>3</sup> Bernatchez Jean-Claude, *La crise de la main-d'œuvre ou la fin du travail dans sa forme actuelle*, Journal La Presse, 4 décembre 2021, <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2021-12-04/crise-de-la-main-d-oeuvre/c-est-la-fin-du-travail-dans-sa-forme-traditionnelle.php>

<sup>4</sup> Programme des travailleurs étrangers temporaires « PTET » <https://www.canadavisa.com/fr/temporary-foreign-worker-program.html>

<sup>5</sup> Lagacé Martine, Boissonneault Marie-Ève et Armstrong Todd (2010) *La cohabitation intergénérationnelle au travail : des questions de perceptions intergroupes et de transfert de connaissances*, Télescope, Hiver 2010 [https://cerberus.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol\\_16\\_no\\_1/Telv16n1\\_lagace\\_boiss\\_arms.pdf](https://cerberus.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_16_no_1/Telv16n1_lagace_boiss_arms.pdf)

<sup>6</sup> Loi sur les normes du travail, Gouvernement du Québec, <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/n-1.1>

<sup>7</sup> Voir à cet égard : Fortin Julie, (2011) *Politiques familiales et natalité au Québec : limites et opportunités de l'intervention publique*, Thèse de maîtrise, Sociologie, Université Laval, 111p.

<sup>8</sup> Voir : Viprey Mouna (2010) *Immigration choisie, immigration subie, du discours à la réalité*, Revue de l'IRES, No 64, pp. 49-69 <https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2010-1-page-149.htm>

<sup>9</sup> Normand François (2017), *L'intelligence artificielle touchera tout le monde*, Journal les Affaires, 30 septembre 2017, <https://www.lesaffaires.com/dossier/ia-comment-le-quebec-prend-part-a-la-revolution/l-intelligence-artificielle-touchera-tout-le-monde-mais-differemment/597438>