

Sous la direction scientifique de  
**Benoit Dostie – Catherine Haeck**  
Sous la coordination de  
**Genevieve Dufour**

# Le Québec économique 10

**Compétences et transformation  
du marché du travail**

## Chapitre 1

### UNE SORTIE DE CRISE PLUS COMPLIQUÉE QUE PRÉVU

Jimmy Jean  
Joëlle Noreau  
Hélène Bégin

**Comment citer ce chapitre :**

Bégin, H., Jean, J. et Noreau, J. (2022). Une sortie de crise plus compliquée que prévu : la pénurie de main-d'œuvre parmi les plus grands défis de la reprise. Dans B. Dostie et C. Haeck (dir.), *Le Québec économique 10. Compétences et transformation du marché du travail* (1, p. 23-45). CIRANO. [doi.org/10.54932/XYSB3255](https://doi.org/10.54932/XYSB3255)



## Chapitre 1

# UNE SORTIE DE CRISE PLUS COMPLIQUÉE QUE PRÉVU

*La pénurie de main-d'œuvre parmi les plus grands défis de la reprise*

**Jimmy Jean**

Économiste en chef et stratège  
au Mouvement Desjardins

**Hélène Bégin**

Économiste principale au Mouvement Desjardins

**Joëlle Noreau**

Économiste principale au Mouvement Desjardins

### Résumé

*Avec encore beaucoup de travail à faire pour contenir le risque d'émergence et de propagation de nouveaux variants, la pandémie de COVID-19 représente toujours un facteur de risque pour la reprise mondiale. Nonobstant cela, les importants déséquilibres d'offre et de demande continuent de générer des pressions inflationnistes qui devraient éventuellement se résorber, mais sur un horizon qui demeure très incertain. L'action des banques centrales a hautement facilité la tâche des gouvernements durant la crise, mais la menace d'inflation persistante et d'un décrochage des anticipations inflationnistes amène les banques centrales à réduire le degré de détente monétaire, ce qui devrait occasionner une remontée des coûts d'emprunt pour les gouvernements. La meilleure manière d'y parer demeure des politiques encourageant une accélération du potentiel de croissance, lequel est toutefois menacé par plusieurs facteurs, dont la pénurie de main-d'œuvre, qui a rarement été aussi aiguë. Au Québec, celle-ci représente un obstacle de longue date et concerne aussi la baisse du taux de chômage structurel enregistré dans toutes les régions.*

*Pour l'instant, l'ajustement des salaires demeure ordonné, mais de fortes hausses des coûts de main-d'œuvre seraient pénalisantes pour les PME. Pendant ce temps, la pénurie nuit à l'investissement et à la productivité, des ingrédients pourtant essentiels pour le potentiel de croissance de l'économie. Les solutions durables passent par la formation, la persévérance scolaire, l'immigration et la rétention des travailleurs plus âgés.*

---

## **L'économie mondiale n'est pas complètement libérée du coronavirus**

**L**a découverte et l'homologation de vaccins hautement efficaces contre la COVID-19 avaient insufflé un élan d'optimisme à l'idée que la pandémie pourrait être dans ses derniers retranchements, permettant une forte reprise de l'économie mondiale. Toutefois, un risque que l'on avait craint dès le début de la pandémie s'est matérialisé et le variant Delta, avec sa contagiosité démultipliée par rapport à la souche originale, est venu mettre fin aux jubilations qui avaient suivi le début de la vaccination. La bonne nouvelle est que l'efficacité des vaccins demeure somme toute assez bonne, même si cela demande des doses de rappel, notamment pour les plus vulnérables. La mauvaise nouvelle est que le niveau de couverture vaccinale nécessaire pour atteindre l'immunité collective est devenu si élevé qu'il est de plus en plus difficile de croire qu'il sera atteint, alors que les pays avancés se butent aux réticences de leurs citoyens les plus réfractaires à la vaccination.

La gestion de la pandémie a ainsi entrepris un virage vers le « vivre avec » dans plusieurs pays occidentaux. Or, « vivre avec » n'est pas synonyme de « laisser-faire total », comme en fait foi l'expérience catastrophique de plusieurs États du sud des États-Unis, où l'on parlait avec ironie de « mourir avec ». Pour optimiser l'objectif d'un retour durable à la normale malgré la présence du virus, il sera crucial que les décideurs améliorent les outils non vaccinaux de gestion de la pandémie. Le déploiement massif de tests rapides, le dépistage proactif, le traçage efficace, l'amélioration des systèmes de ventilation et de filtration dans certaines écoles et lieux de travail sont parmi les méthodes dont on devra accélérer la mise en

## Une sortie de crise plus compliquée que prévu

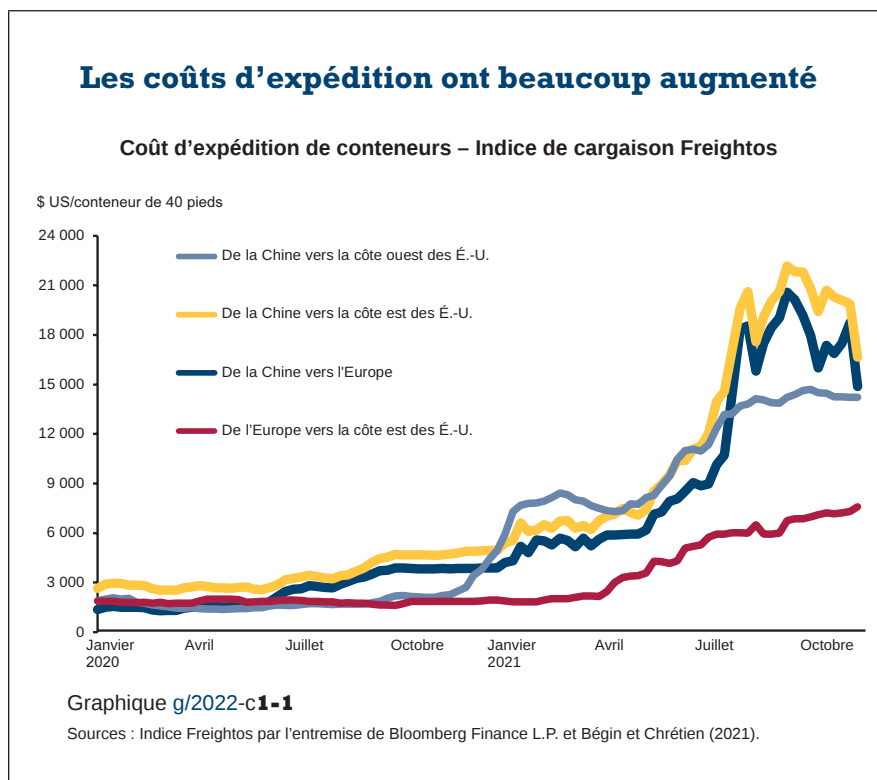
application. Certains de ces éléments aideront à mitiger les risques reliés à une pandémie, autant celle en cours que d'autres qui pourraient émerger à l'avenir.

Dans le cas de la vaccination, il y a encore du pain sur la planche pour assurer une couverture mondiale. Certaines estimations (Agarwal et Gopinath, 2021) laissent entrevoir que sans une accélération notable des efforts, la vaccination dans les pays en développement n'atteindra pas un niveau suffisamment élevé avant la fin de 2022 ou le début de 2023. Ces retards s'avèrent très coûteux pour l'économie mondiale : selon *The Economist Intelligence Unit* (2021), le coût de l'inégalité vaccinale pourrait se chiffrer à 2 300 milliards de dollars américains sur les trois prochaines années. Le prix à payer pour une solidarité internationale défaillante sur le plan vaccinal inclut aussi le risque accru qu'un nouveau variant encore plus dangereux émerge dans les régions du monde qui ont été laissées en plan. Or, il faut aussi penser que si un nouveau variant capable de décisivement déjouer l'immunité vaccinale devait se propager, l'application de nouveaux confinements pourrait se buter à une faible acceptabilité sociale, dans un contexte où les répercussions économiques et sociales des confinements sont beaucoup plus tangibles que lorsque ces mesures ont été initialement mises de l'avant. C'est pourquoi les gouvernements devront surveiller attentivement l'émergence de nouveaux variants préoccupants et, le cas échéant, réagir avec agilité pour refermer les frontières et réintroduire certaines mesures barrières. Sans un contrôle serré, la pandémie pourrait maintenir son emprise sur la conjoncture économique pour plusieurs années à venir, avec les dommages à long terme que cela implique.

## *Les déséquilibres devraient se résorber... mais pas rapidement*

Goulots d'étranglement, pénuries, coûts de transport exorbitants, manque de capacité, arrêts de production, retards de livraison, la pandémie a eu l'effet d'une tempête parfaite sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. Des pénuries ont touché une quantité de biens, dont les puces électroniques et les divers matériaux de construction, alors que la pandémie a mis à rude épreuve les modèles de production juste-à-temps sur lesquels les chaînes d'approvisionnement mondiales étaient largement établies.

Les coûts du commerce ont également grimpé en vertu de hausses vertigineuses des frais de transport, notamment ceux pour le transport maritime, touché par la pénurie de conteneurs (graphique 1-1).



Si l'on peut s'attendre à ce que les mécanismes économiques de base fassent leur œuvre, et que la production et les capacités de transport réagissent aux signaux de prix, il faut demeurer réaliste et patient parce que ce ne sont pas tous les secteurs qui sont en mesure de s'ajuster rapidement. Par exemple, la construction de deux usines majeures de puces électroniques aux États-Unis est encourageante, mais plusieurs entreprises aux lignes de front de la pénurie jugent que celle-ci ne sera pas résolue avant la fin de 2022, sinon 2023 (Yang et Sohn, 2021 ; Wissenbach et Carey, 2021).

## Une sortie de crise plus compliquée que prévu

Les producteurs de biens tirent certaines leçons de l'expérience et quelques-uns remettent en question le modèle du juste-à-temps, au profit d'une tenue d'inventaires, comme à une autre époque. La réflexion va toutefois plus loin et porte sur le bien-fondé de raccourcir les chaînes d'approvisionnement, notamment en rapatriant la production manufacturière. Il s'agit d'ailleurs de l'un des rares points qui font l'objet d'un consensus politique bipartite aux États Unis : en juin 2021, le Sénat américain a entériné le *U.S. Innovation and Competition Act*, qui incluait notamment des subventions de l'ordre de 52 milliards de dollars américains pour ramener la production de puces électroniques en sol américain.

Il existe néanmoins plusieurs obstacles qui pourraient compliquer le retour d'activités de fabrication qui ont été délocalisées dans les pays à faibles coûts de production. La disponibilité de la main-d'œuvre est l'un de ceux-ci, à l'heure où les travailleurs plus âgés partent à la retraite et où les jeunes ont été moins nombreux à s'inscrire à la formation professionnelle ces dernières années, notamment au Québec (Gouvernement du Québec, 2021a). Il y a également la question du coût de la main-d'œuvre, sensiblement plus élevé dans les pays développés que dans les pays émergents, et de la compétitivité des fabricants, qui pourraient avoir du mal à rivaliser avec ceux des pays émergents, ces derniers ayant développé un haut niveau d'expertise au fil des années. À tout le moins, tout rapatriement devra s'accompagner d'investissements technologiques substantiels, y compris en robotisation. Un renversement à grande échelle de la mondialisation, que ce soit pour des raisons de protectionnisme ou de perturbations pandémiques, reste donc peu plausible pour ces raisons.

Il ne faut pas non plus trop minimiser le risque d'une forte remontée éventuelle de l'offre dans certains secteurs d'activité lorsque des obstacles seront levés. Si la vaccination parvient à gagner du terrain dans les pays producteurs, les perturbations de production causées par des mesures sanitaires seront probablement de moins en moins fréquentes. Par ailleurs, le secteur du transport maritime est à pied d'œuvre pour augmenter sa capacité et les commandes de nouveaux porte-conteneurs ont bondi en 2021 (Sand, 2021). Somme toute, il n'y a pas lieu de croire que la pandémie a causé un choc permanent du côté de l'offre de biens. Du côté de la demande, un retour à la normale réussi dans les pays avancés aiderait à considérablement modérer les nouveaux besoins en biens de consommation qui ont résulté du contexte de pandémie et des mesures de stimulation. D'ailleurs, le retrait de ces dernières sera l'un des grands sujets en 2022.

## *Partenariat entre les politiques monétaire et budgétaire : toute bonne chose a une fin*

La réponse concertée des autorités monétaires et budgétaires à la suite de la crise pandémique témoigne des leçons apprises du dernier cycle économique. On a appris que viser la consolidation budgétaire à tout prix forçait les banques centrales à maintenir des politiques trop accommodantes trop longtemps, entraînant de l'instabilité financière et des distorsions. Les limites de l'outil monétaire pour résoudre les problèmes macroéconomiques ont également été mises en évidence (Banque du Canada, 2019).

Néanmoins, agir de manière concertée ne peut se faire au détriment des objectifs de maîtrise de l'inflation, pour lesquels les banques centrales sont mandatées. La reprise économique entraîne une fermeture des écarts de production. Sous réserve de la difficulté à mesurer l'écart de production de façon très précise, on estime que ceux du Canada et des États-Unis pourraient être en territoire positif en 2022. Il s'agit d'une situation propice à ce que l'inflation passe d'un phénomène émanant de facteurs isolés et temporaires à un cas plus familier de surchauffe causée par une demande excessive, avec tout ce que cela comporte en ce qui concerne le risque d'un décrochage des anticipations d'inflation si les banques centrales s'avèrent trop laxistes pour trop longtemps.

Sur ce point, si plusieurs banques centrales ont effectivement pris des postures délibérément attentistes face à la montée de l'inflation, cela n'implique pas que leur patience soit sans limites. En 2021, plusieurs se sont vues dans l'obligation d'entamer leurs processus de sortie de crise : au moment d'écrire ces lignes, la Banque du Canada (BdC) était en voie de cesser ses achats nets d'obligations et la Réserve fédérale (Fed) s'apprêtait à les réduire. La banque centrale australienne avait aussi commencé à réduire progressivement ses achats d'obligations, et celle de la Nouvelle-Zélande a carrément mis fin à la détente quantitative en juillet 2021. La prochaine étape sera la remontée des taux directeurs, qui devrait survenir vers le milieu de 2022 dans le cas de la BdC et de la Fed. Certaines banques centrales, dont la BdC et la Banque d'Angleterre, ont aussi déjà indiqué une volonté de réduire la taille de leur bilan, quoique dans un horizon plus lointain.



## Une sortie de crise plus compliquée que prévu

Tout cela rime avec une hausse des coûts d'emprunt des gouvernements au cours des années à venir. L'incertitude tourne davantage autour de la vitesse d'augmentation et surtout de la question de savoir si la croissance économique sera suffisamment robuste pour contenir les hausses des coûts du service de la dette publique dans les budgets des gouvernements. Sur ce plan, le Canada n'est pas le pays le plus vulnérable. À 50 %, son ratio dette-PIB est environ la moitié de celui de son voisin du sud. Le service de la dette se situe aux environs de 1 % du PIB, et même si cette proportion est appelée à augmenter dans les prochaines années (jusqu'à 1,4 % du PIB en 2025-2026 selon le budget de 2021), cela reste très loin de la situation vécue au début des années 1990, quand les coûts du service de la dette avaient grimpé au-dessus de 6 % du PIB et que le Canada avait fait l'objet d'une décote.

La situation fiscale consolidée des provinces est toutefois moins reluisante. Le Directeur parlementaire du budget (DPB) a estimé que la stabilisation du ratio de la dette nette au PIB des provinces nécessiterait des hausses d'impôts permanentes ou des compressions budgétaires équivalant à 0,8 % du PIB. Une hausse marquée des coûts d'emprunt pourrait forcer certaines d'entre elles à entreprendre un virage brusque, avec des conséquences déstabilisantes sur l'économie et la prestation de services publics.

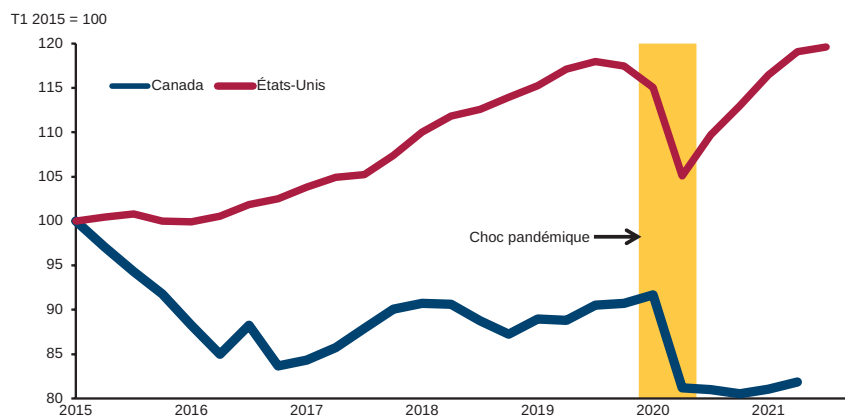
## *Préserver le potentiel de l'économie : la bataille est loin d'être terminée*

Dans le contexte d'un redressement des taux d'intérêt réels (après un long passage en territoire négatif), et avec les choix difficiles qui s'annoncent pour plusieurs gouvernements, il sera primordial que les politiques économiques s'articulent autour du potentiel de croissance à long terme. Cette nécessité existait longtemps avant la pandémie et, à l'heure actuelle, on commence à peine à prendre la mesure des dommages permanents que cette crise pourrait infliger au potentiel économique. Les pénuries de main-d'œuvre qualifiée qui continuent de sévir constituent une importante menace au potentiel puisque non seulement elles restreignent les entreprises dans leur capacité de répondre à la demande, mais tuent dans l'œuf des projets d'investissement, pourtant vitaux pour augmenter la productivité.

L'investissement privé non résidentiel du Canada accuse d'ailleurs un retard considérable par rapport à celui des États-Unis depuis le creux du printemps 2020 (graphique 1-2). Au-delà de cela, une hausse importante des coûts de main-d'œuvre qui découle de la rareté de travailleurs est un risque qui pourrait peut-être même compromettre la viabilité des PME, particulièrement celles ayant moins de capacité d'adaptation (par exemple : par l'automatisation et la robotisation) et qui sont situées dans les régions où ces pénuries sont criantes. Une baisse du nombre d'entreprises en activité cristalliserait la destruction de la capacité économique qu'on redoutait tant au plus fort de la crise. Après tant de fonds publics dépensés pour maintenir les entreprises à flot, il serait décevant que le scénario de perte de capacité productive se matérialise tout de même. Dans le reste de ce chapitre, nous focalisons sur la pénurie de main-d'œuvre au Québec, ses origines et ses conséquences, et effectuons l'état des lieux sur les politiques en place pour y remédier.

## Un fossé entre le Canada et les États-Unis en matière d'investissement des entreprises

### Investissements privés non résidentiels réels



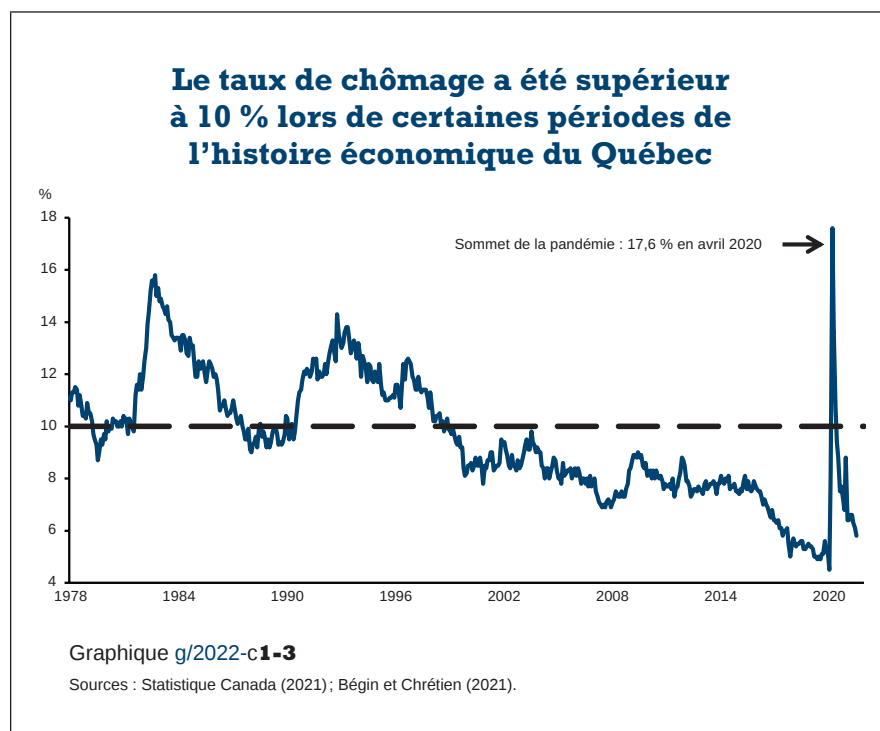
Graphique g/2022-c1-2

Sources : Indice Freightos par l'entremise de Bloomberg Finance L.P. et Bégin et Chrétien (2021).

## Aux origines de la pénurie de main-d'œuvre au Québec : une baisse du chômage structurel dans toutes les régions

### Évolution cyclique du taux de chômage au Québec

D'un point de vue historique, plusieurs périodes de sous-emploi ont caractérisé l'économie du Québec. Un taux de chômage élevé et la difficulté de nombreux travailleurs à trouver du travail ont persisté à une certaine époque. Le taux de chômage au-dessus de 10 % a été la norme pendant les années 1980 et la première moitié des années 1990 (graphique 1-3). Deux récessions de forte ampleur ont alors contribué à maintenir un taux de chômage élevé à cette époque.

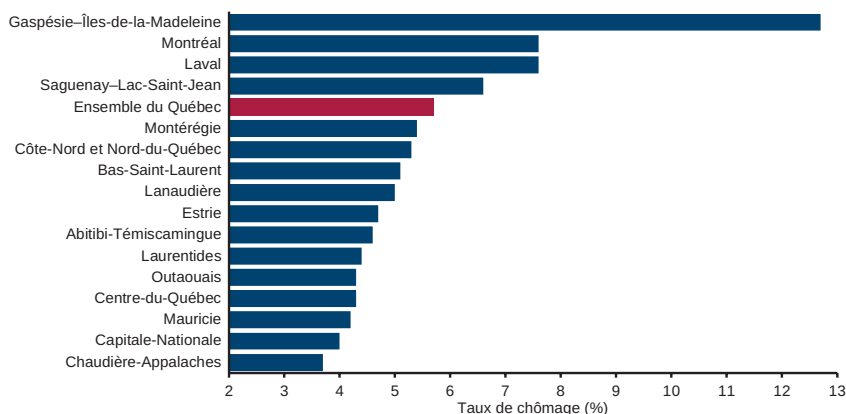


Puis, au milieu des années 2000, le taux de chômage a glissé sous la barre des 8 %. Le vieillissement de la population a entraîné une vague massive de départs à la retraite alors que le nombre de personnes âgées de 15 à 64 ans a cessé d'augmenter. Les dernières années ont par conséquent fait place à une pénurie de travailleurs dans de nombreux secteurs d'activité. La période de forte croissance de l'économie du Québec, tout juste avant la pandémie, a également augmenté les besoins de main-d'œuvre. La progression du PIB réel, qui s'est approchée de 3 % de 2017 à 2019, a eu des répercussions à l'échelle de la province, des régions et dans la plupart des industries. Le taux de chômage a même atteint un creux de 4,5 % en février 2020, soit juste avant le choc de la COVID-19.

Après avoir grimpé en flèche lors du Grand Confinement du printemps 2020, le taux de chômage est redescendu autour de 6 % à l'été 2021. Ce retour à un faible niveau a entraîné immédiatement une situation de manque de main-d'œuvre dans plusieurs localités et secteurs d'activité. En août 2021, le taux de chômage était même déjà de retour sous les 5 % dans plusieurs régions du Québec (graphique 1-4). La difficulté de plusieurs entreprises à combler les besoins de main-d'œuvre était déjà revenue à l'avant-plan. Certains facteurs temporaires ont accentué le contexte de pénurie de main-d'œuvre. D'une part, certains travailleurs, qui ont bénéficié de l'aide fédérale prolongée, ont retardé leur retour à l'emploi. Les craintes liées à la COVID-19 ont également pu inciter une partie de la population à quitter le marché du travail. D'autre part, la chute de l'immigration depuis le début de la pandémie a aggravé l'effet du vieillissement démographique sur le bassin de main-d'œuvre. Les travailleurs étrangers ont été beaucoup moins nombreux à prêter main-forte aux entreprises, notamment dans le secteur agricole. L'interruption de l'arrivée de nouveaux étudiants internationaux, jusqu'à l'automne 2021, a également affecté le marché du travail.

## Le taux de chômage dans plusieurs régions administratives du Québec de retour sous les 5 %

Octobre 2021 – Données désaisonnalisées  
(moyenne mobile 3 mois)



Graphique [g/2022-c1-4](#)

Sources : Statistique Canada (2021) ; Bégin et Chrétien (2021).

## L'évolution du taux de chômage au Québec : la tendance structurelle

Au-delà de la conjoncture économique et des facteurs passagers qui ont influencé le taux de chômage, certains éléments structurels de nature socioéconomique et démographique ont contribué au mouvement à la baisse sur une longue période. Plusieurs variables concernant les caractéristiques régionales de la population, comme la structure d'âge et le niveau d'éducation, jouent un rôle important pour déterminer la tendance à long terme du taux de chômage. Celle-ci correspond au taux de chômage d'équilibre<sup>1</sup> sur le marché du travail, soit lorsque l'offre de main-d'œuvre est globalement équivalente à la demande de la part des employeurs. Si le taux de chômage observé est inférieur au niveau d'équilibre, comme c'est le cas actuellement pour plusieurs régions, il y a une pénurie de main-d'œuvre.

Dans le passé, le taux de chômage du Québec s'est maintenu longtemps au-dessus de 8 % puisque le taux de chômage d'équilibre se situait au-delà de ce niveau. Il a depuis fléchi sous la barre des 6 %. Une recherche universitaire<sup>2</sup> a déterminé l'évolution des taux de chômage structurel de chacune des régions du Québec ainsi que de celui de la province. La forte diminution dans l'ensemble des régions administratives depuis une vingtaine d'années s'explique par les tendances à long terme de différents facteurs.

Le vieillissement démographique au Québec, qui s'est accéléré au cours des dernières années, a fait diminuer le poids relatif des personnes âgées de 15 à 24 ans, notamment dans les régions périphériques qui ont été affectées par un exode des jeunes vers les grands centres urbains. Plus cette part est faible, plus le taux de chômage structurel est bas, selon les chercheurs de l'Université Laval. Les jeunes de cette tranche d'âge, qui se trouvent souvent encore aux études, n'occupent pas nécessairement un emploi toute l'année. Ainsi, une population relativement moins jeune engendre habituellement un taux de chômage inférieur. Cela a contribué à la diminution du taux de chômage structurel, en particulier dans les régions ressources.

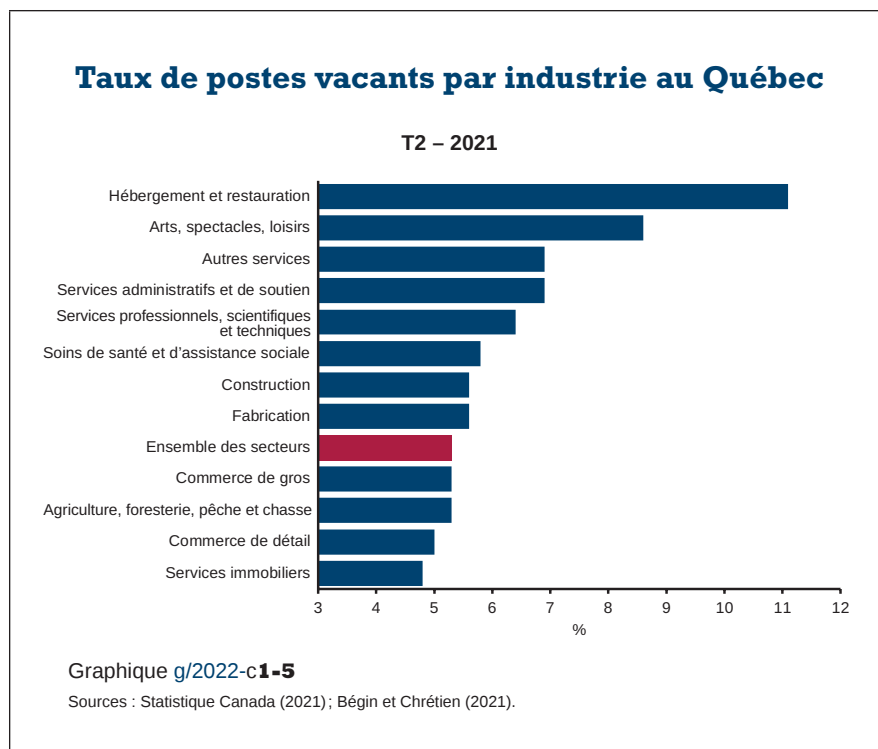
D'autres facteurs ont également eu des effets durables, notamment le degré de scolarité de la population. Plus celle-ci est éduquée, moins le taux de chômage est élevé. L'amélioration généralisée du niveau d'éducation au Québec depuis une vingtaine d'années a donc contribué à la baisse des taux de chômage structurel. La diversification industrielle accrue dans la plupart des régions de la province y a également contribué. De plus, les taux d'activité ont fortement augmenté depuis une vingtaine d'années, notamment en raison des politiques familiales mises de l'avant au Québec. Cela a favorisé une participation beaucoup plus élevée des femmes au marché du travail et a aussi fait fléchir le taux de chômage structurel.

En résumé, plusieurs tendances à long terme ont entraîné à la baisse le taux de chômage dans les différentes régions du Québec. Ainsi, la situation de pénurie de main-d'œuvre ne sera pas temporaire et persistera dans le temps. Il importe donc d'en connaître les conséquences et de mettre en place différentes solutions pour y faire face.

## Une pénurie aux conséquences multiples

### *Une accumulation de postes à pourvoir*

La forte hausse du chômage survenue durant la pandémie n'aura pas permis de soulager la pénurie de main-d'œuvre qui existait préalablement. Au deuxième trimestre de 2021, le taux de postes vacants a grimpé à 5,3 %, le niveau le plus élevé pour la même période depuis que Statistique Canada a commencé l'enquête, en 2015. La comparaison par rapport au deuxième trimestre de 2019 (2020 étant une année d'exception) montre une hausse appréciable (niveau du deuxième trimestre de 2019 : 3,8 %). Ce sont donc 194 145 postes qui étaient à pourvoir d'avril à juin 2021. Près de 80 % de ceux-ci (78,9 %) étaient à temps plein. Les secteurs d'activité ayant davantage souffert des effets des mesures sanitaires sont parmi ceux où les besoins ont été les plus élevés (graphique 1-5). Certains travailleurs dans ces domaines d'activité pourraient avoir décidé de réorienter leur carrière, à la faveur des formations de courte durée rémunérées offertes par les gouvernements. Dans la santé, les postes vacants d'infirmières ont augmenté particulièrement rapidement depuis 2019. Les conditions de travail difficiles du secteur semblent jouer pour beaucoup. Par exemple, au Québec, depuis mars 2020, un arrêté ministériel permet aux superviseurs d'annuler les vacances des infirmières, et de leur imposer des heures supplémentaires. Plusieurs infirmières du secteur hospitalier ont migré vers le secteur privé ou sont parties à la retraite. Une importante pénurie sévit aussi dans la construction, où 41 % des entreprises sondées par Statistique Canada au troisième trimestre de 2021 s'attendaient à affronter des obstacles au recrutement. Le tout survient dans un contexte où les investissements en construction et en rénovation domiciliaires demeurent élevés, et où les gouvernements misent sur des efforts de relance s'articulant autour de projets d'infrastructures.



## *Les salaires s'ajustent lentement mais sûrement*

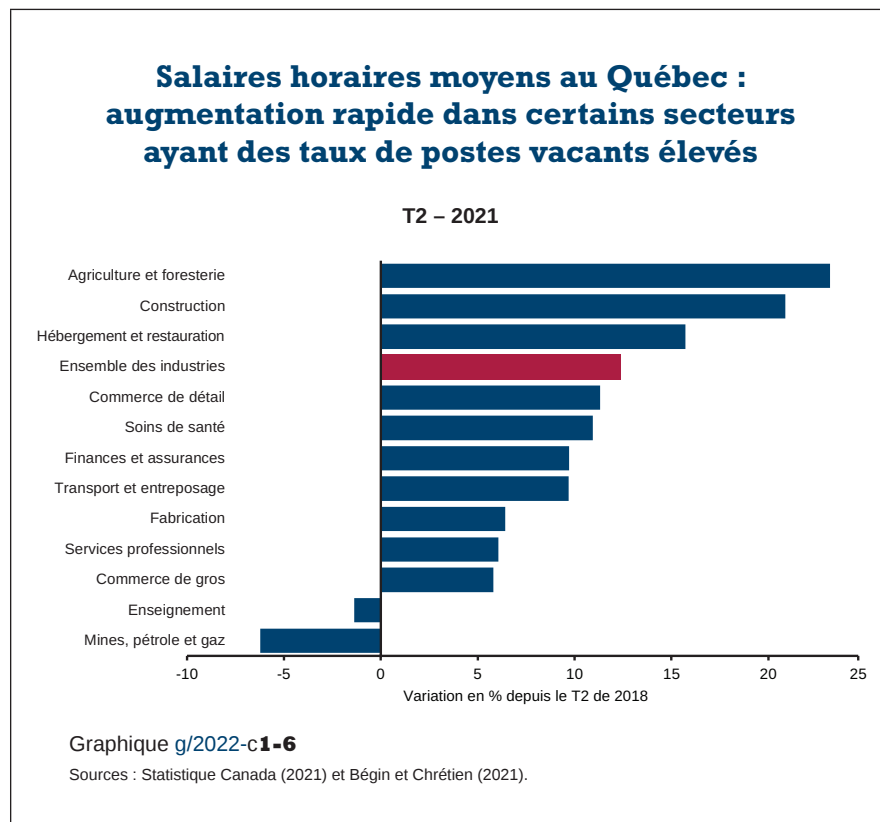
Depuis le début de la pandémie, la rémunération moyenne de l'ensemble des employés a augmenté rapidement. Cela s'explique en partie par les nombreuses pertes d'emplois dans les secteurs moins bien rémunérés, notamment dans certains types de commerces touchés par les fermetures. Cette situation a eu pour effet de gonfler artificiellement le salaire moyen.

Un regard sur l'évolution des salaires par industrie permet de mitiger ce biais et, là-dessus, les secteurs les plus touchés par le manque de main-d'œuvre disponible accordent des hausses salariales supérieures à l'ensemble des industries. Certains des secteurs qui affichent des taux de postes vacants relativement élevés sont également ceux dont la rémunération horaire a progressé le plus rapidement entre 2018 et 2021 (graphique 1-6). Les industries de la construction, du secteur agricole et forestier ainsi que de l'hébergement et de la restauration ont accordé des



## Une sortie de crise plus compliquée que prévu

augmentations salariales au-delà de la moyenne des industries au cours de cette période. Une tendance très similaire est actuellement observée aux États-Unis, et ce sont les secteurs en forte pénurie de main-d'œuvre qui haussent les salaires le plus rapidement.



Tout indique que cette tendance se poursuivra : diverses enquêtes, comme l'Enquête sur les perspectives des entreprises de la BdC, ou encore le Baromètre des affaires<sup>MD</sup> de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), ont montré qu'une proportion grandissante d'entreprises s'attendait à une hausse des coûts de main-d'œuvre, étant donné la nécessité d'attirer et de retenir des travailleurs qualifiés, ou encore pour compenser l'augmentation du coût de la vie pour les travailleurs, dans un contexte d'inflation élevée.

## *Un important obstacle aux affaires*

Les nombreux coups de sonde donnés aux entreprises au cours de l'année 2021 ont permis de dégager un certain nombre de constats. De façon immédiate, les coûts engendrés par l'allongement du temps de recrutement, la multiplication des démarches (au sein des entreprises, dans la région, dans la province et à l'étranger) et l'embauche de firmes externes (chasseurs de têtes, organismes qui recrutent à l'international, etc.) augmentent. La recherche de nouveaux talents est l'un des volets du problème, au même titre que la rétention de la main-d'œuvre. Les ajustements auxquels les employeurs procèdent pour garder leurs meilleurs éléments se traduisent parfois par des débours qui n'avaient pas été initialement prévus. Les changements dans les horaires, la réorganisation du travail tant dans la production de biens que dans les services, la bonification de certains avantages sociaux, les primes à l'embauche, l'achat de robots pour mécaniser certaines opérations (il en sera question un peu plus loin) sont autant d'exemples de stratégies déployées.

Les répercussions pèsent également sur les investissements. Selon le sondage du Conseil du patronat d'avril 2021, 52 % des répondants ont retardé des investissements, faute de main-d'œuvre. Ce constat est partagé par la FCEI, bien que dans une moindre proportion (17 %). Pour une économie ouverte comme celle du Québec, fortement exposée à la concurrence mondiale, les investissements sont névralgiques. Ils contribuent à améliorer les processus d'affaires et la productivité, que ce soit à travers les technologies de production, les logiciels, la logistique ou encore la recherche, afin de rivaliser avec les compétiteurs sur les marchés internationaux et intérieurs. De plus, ils permettent aux entreprises de se qualifier comme partenaires crédibles dans les chaînes de production mondiales, notamment grâce à des mises à niveau technologiques.

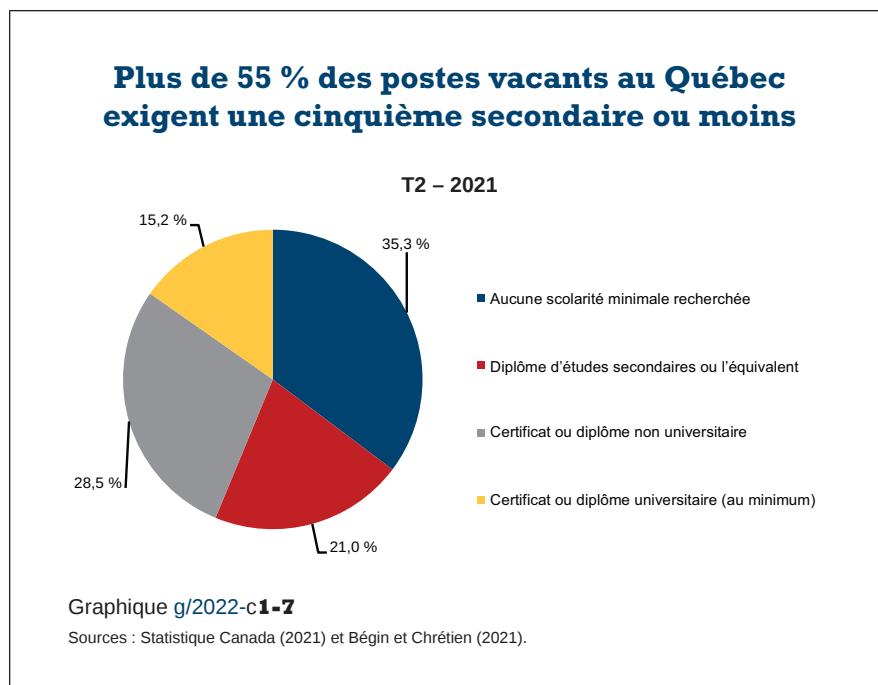
Les entrepreneurs font également valoir que la pénurie de main-d'œuvre les a obligés à refuser des contrats, ou encore à annuler des projets d'affaires (Conseil du patronat du Québec, 2021). Dans certaines circonstances, on a dû prolonger la durée des contrats pour être en mesure de les réaliser. Qui plus est, la pénurie de main-d'œuvre a augmenté le nombre d'heures de travail des entrepreneurs eux-mêmes pour pallier le manque de personnel, en plus d'augmenter la charge de travail du personnel en place.

## *L'intérêt s'accroît pour l'automatisation*

Depuis plusieurs années, face aux difficultés de recrutement et de rétention du personnel, les entreprises envisagent de plus en plus l'automatisation d'une partie de leurs opérations. La pandémie et les mesures telles que la distanciation physique des employés ont amené nombre d'entreprises à revoir l'organisation du travail et les modes de production.

Cette nouvelle réalité a forcé une réflexion plus poussée sur la robotique. On a pu constater que les entreprises manufacturières déjà robotisées rencontraient moins d'obstacles dans la livraison des marchandises (Bernier, 2020). Elles disposaient déjà des conditions qui réduisaient le nombre de ressources humaines (et leur proximité) sur les planchers d'usines. Ce faisant, elles n'ont pas subi de pertes de productivité et de revenus ou en ont subi peu. L'automatisation peut aussi être un moyen de diminuer le nombre de postes contenant des tâches dangereuses ou répétitives, qui sont difficiles à pourvoir.

Cela dit, le manque de main-d'œuvre qualifiée peut également s'avérer un frein à cette transition. Faute de personnel ayant les compétences requises pour travailler avec des robots, des appareils ou des logiciels, le rehaussement de la productivité des entreprises peut être compromis. Une part importante des postes vacants (un peu plus de 50 %) n'exigeait pas davantage qu'une cinquième secondaire et parfois moins (graphique 1-7). Toutefois, l'autre part des 194 000 postes vacants (soit autour de 85 000 à 90 000 postes) requérait une formation technique ou universitaire. Des compétences en ingénierie et en programmation sont souvent nécessaires pour travailler avec des robots. Il faut être en mesure de reprogrammer, au besoin, pour ajuster la production. De plus en plus d'équipements nécessitent un minimum d'aptitudes en informatique et de connaissances techniques pour être en mesure de tirer parti de toutes les possibilités qu'offrent les technologies numériques.



### *La solution passe par la formation, le prolongement de la vie active et l'immigration*

S'il est un sujet sur lequel la pénurie de main-d'œuvre a nécessité une plus grande attention, c'est celui de la formation. Faute de candidats suffisamment nombreux pour que les établissements d'enseignement puissent offrir des sessions d'études régulières au secondaire ou au collégial, des associations sectorielles sont même allées jusqu'à organiser elles-mêmes des formations (Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec, s.d.). Des programmes, menant à des attestations reconnues par le milieu industriel, ont également été bâtis sur mesure pour répondre aux besoins de leurs entreprises membres. Ils sont destinés aux employés déjà en place et ont pour objectif d'accroître la polyvalence et la compétence des ressources afin qu'elles puissent occuper des postes différents au sein de leurs propres entreprises. Il s'agit souvent de fonctions plus complexes auxquelles une rémunération plus élevée est attachée.

## Une sortie de crise plus compliquée que prévu

La pénurie de main-d'œuvre a aussi forcé la réflexion sur la persévérance scolaire (Gouvernement du Québec, 2021b). En effet, pourquoi ne pas travailler à éviter l'abandon des études plutôt que de tenter de ramener des décrocheurs dans des parcours scolaires ou des formations d'appoint ? Des efforts supplémentaires ont été investis ces dernières années, tant par les autorités gouvernementales que par le secteur privé, afin de mieux reconnaître les signes précurseurs du décrochage, d'encadrer plus étroitement les étudiants ou de fournir des outils d'apprentissage plus adéquats. Cependant, ces efforts devront être poursuivis, voire redoublés, puisque l'enseignement en virtuel semble avoir eu un effet à la hausse sur le décrochage scolaire, ce qui pourrait réduire le nombre de recrues qualifiées pour pourvoir des postes.

La pandémie a aussi joué sur l'arrivée de travailleurs immigrants. Alors que de nombreux organismes réclament un assouplissement des procédures d'accueil de la main-d'œuvre étrangère, les mesures sanitaires et la fermeture des frontières ont temporairement réduit le flot de nouveaux arrivants. La reprise de l'immigration soulagera les maux de tête des employeurs, mais seulement si les nouveaux venus disposent des compétences recherchées. Les efforts doivent donc porter sur l'adéquation entre les compétences des personnes immigrantes et les besoins locaux, en plus de promouvoir les avantages que présente un emploi au Québec. L'intégration et l'inclusion dans la société sont d'autres conditions essentielles.

En plus de l'immigration, la rétention des travailleurs âgés de 55 ans et plus est un autre levier qui devra être activement mis à contribution (Noreau, 2021). Le taux d'activité des travailleurs dans cette tranche d'âge a sensiblement augmenté depuis 25 ans. Une espérance de vie plus élevée, une scolarisation plus poussée qui mène souvent vers des emplois moins exigeants physiquement, la crainte d'épuiser son épargne-retraite avant le décès, la rareté croissante des régimes de retraite à prestations déterminées, les incitatifs fiscaux des gouvernements et le besoin d'interaction sociale sont autant de raisons de demeurer actif sur le marché du travail. Le taux d'activité des 55 ans et plus au Québec est supérieur à la majorité de ceux des provinces de l'Atlantique, mais inférieur à celui des provinces de l'Ouest. Par ailleurs, en 2019, le taux d'activité des Canadiens âgés de 55 à 59 ans (75,4 %) et de 60 à 64 ans (56,1 %) était nettement en deçà des taux affichés par le Japon (83,7 % et 71,9 %), l'Allemagne (83,8 % et 63,7 %) et la Suède (89,0 % et 73,8 %). La possibilité d'accroître la présence des 55 ans et plus en emploi est bien réelle, mais, encore là, l'investissement

en formation demeure un passage obligé afin que les compétences des travailleurs dans ces tranches d'âge demeurent actualisées et alignées aux besoins. De plus, les mesures fiscales adaptées aux travailleurs plus âgés pourraient prolonger leur présence sur le marché du travail.

## **La rareté de main-d'œuvre est un défi qui continuera d'exiger une implication gouvernementale soutenue**

De nombreux programmes gouvernementaux favorisant la formation existaient déjà avant la pandémie, mais des efforts particuliers ont été investis dans ce sens depuis l'automne 2020. Parmi ceux-ci, certains favorisaient le retour en emploi de travailleurs tout en répondant aux besoins pressants de main-d'œuvre dans certains secteurs. Le Programme d'aide à la relance par l'augmentation de la formation (PARAF), mis sur pied dans la foulée du Forum virtuel sur la requalification de la main-d'œuvre et sur l'emploi (octobre 2020), en est un exemple. Il a été doté d'une enveloppe d'environ 115 millions de dollars (Beauplat, 2021). D'autres aides ont été apportées pour des formations de courte durée assorties de stages dans des domaines où la pénurie de main-d'œuvre est particulièrement aiguë.

Le Québec est durement touché par la pénurie de main-d'œuvre, mais il n'en a pas l'apanage. On travaille un peu partout à la requalification et au rehaussement des compétences. D'autres provinces canadiennes (Ontario [Gouvernement de l'Ontario, 2021] et Colombie-Britannique [Moukanda, 2021], notamment) ont également élaboré des programmes d'aide à la scolarité pour les personnes qui avaient été particulièrement touchées par la pandémie. Aux États-Unis, des stratégies ont été élaborées pour soutenir les victimes de la pandémie sur le marché du travail. À titre d'exemple, le *COVID-19 Dislocated Worker Grants* (U.S. Department of Labor, s.d.), le *COVID-19 Community Development Block Grant* (programme d'assistance aux microentreprises [Massachusetts Growth Capital Corporation, s.d.]) et le *Reimagine Workforce Preparation Grant* (nouvelles possibilités de formation, retour au travail, formation postsecondaire à court terme, etc. [U.S. Department of Education, s.d.]) comptent parmi les initiatives mises de l'avant.

## Une sortie de crise plus compliquée que prévu

Ailleurs dans le monde, dans les économies industrialisées de longue date, on rencontre aussi des difficultés à pourvoir des postes vacants. C'est le cas, entre autres, du Japon. Ce pays a une population et une main-d'œuvre vieillissantes, un faible taux de fécondité et peu d'immigration. On mise sur le prolongement de la vie au travail pour les gens âgés. De son côté, l'Allemagne est aussi à la recherche de talents. Elle est reconnue pour son système d'apprentissage travail-études où les connaissances théoriques côtoient la pratique. Les formations qu'on y offre (environ 325) durent entre deux ans et trois ans et demi. La France a mis de l'avant le Compte personnel de formation, en 2015, qui permet à tous (salariés comme chômeurs) de cumuler jusqu'à 800 euros par année à dépenser en formation, un montant que le gouvernement s'est engagé à bonifier dans certaines situations, pour les formations dans le domaine numérique. En fin de compte, cela démontre qu'il s'agit d'un enjeu mondial qui pourrait façonner la compétitivité des pays à long terme, selon les succès relatifs que connaîtront leurs initiatives.

## Conclusion

Avec encore beaucoup de travail à faire pour contenir le risque d'émergence et de propagation de nouveaux variants, la pandémie continue de représenter un important facteur de risque pour la reprise mondiale. Nonobstant cela, les importants déséquilibres entre l'offre et la demande continuent de générer des pressions inflationnistes qui devraient éventuellement se résorber, bien que sur un horizon qui demeure incertain. L'action des banques centrales a hautement facilité la tâche des gouvernements durant la crise, mais la récupération économique et les pressions inflationnistes amènent les autorités monétaires à réduire le degré de détente monétaire. La meilleure manière pour les gouvernements de parer à l'inévitable hausse des coûts d'emprunt demeure des politiques misant sur une accélération du potentiel de croissance. Ce potentiel est toutefois menacé par plusieurs facteurs, dont la pénurie de main-d'œuvre, qui a rarement été aussi aiguë. Celle-ci nuit à l'investissement et à la productivité, des ingrédients essentiels à une croissance saine du potentiel économique.

Même si l'ajustement des salaires demeure ordonné pour l'instant, de fortes hausses des coûts de la main-d'œuvre deviendraient rapidement pénalisantes pour bon nombre de PME et pourraient engendrer de l'inflation si la productivité n'est pas au rendez-vous. Au-delà de l'automatisation,

les solutions durables à la pénurie passent donc par la formation, la persévérance scolaire, l'immigration et la rétention des travailleurs plus âgés. Au vu des efforts consentis à l'international pour tenter de remédier à une pénurie qui sévit partout, le Québec et le Canada devront veiller à ce que leurs politiques assurent le maintien d'un bon niveau de compétitivité.



## Références

Agarwal, R. et Gopinath, G. (2021, 19 mai). *A proposal to end the COVID-19 pandemic*. Fonds monétaire international (notes de discussions, n° 2021/004). [imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2021/05/19/A-Proposal-to-End-the-COVID-19-Pandemic-460263](https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2021/05/19/A-Proposal-to-End-the-COVID-19-Pandemic-460263)

Banque du Canada. (2019, 21 février). *Vers 2021 : la puissance – et les limites – de la politique monétaire*. Discours prononcé par Stephen S. Poloz à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain. [banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2019/02/discours-210219.pdf](https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2019/02/discours-210219.pdf)

Beauplat, J. (2021, 29 juillet). Programme de requalification de la main-d'œuvre : 40 % des gens dans un secteur prioritaire. *La Presse*. [lapresse.ca/affaires/2021-07-29/programme-de-requalification-de-la-main-d-oeuvre/40-des-gens-dans-un-secteur-prioritaire.php](https://www.lapresse.ca/affaires/2021-07-29/programme-de-requalification-de-la-main-d-oeuvre/40-des-gens-dans-un-secteur-prioritaire.php)

Bégin, H. et Chrétien, F. (2021, 2 septembre). Comment a évolué le taux de chômage d'équilibrium dans les régions administratives du Québec? *Études économiques*. Desjardins. [desjardins.com/ressources/pdf/pv090221f.pdf?resVer=1630590051000](https://www.desjardins.com/ressources/pdf/pv090221f.pdf?resVer=1630590051000)

Bernier, C. (2020, juin-juillet). Comment faire plus avec moins après cette période difficile pour les entreprises? *Magazine MCI*, 29(3), 34-37. [console.virtualpaper.com/edition-2020/03-mci\\_juin-juil-2020](https://www.console.virtualpaper.com/edition-2020/03-mci_juin-juil-2020)

Chrétien, F. (2021). *Estimation du taux de chômage naturel régional : le cas des régions administratives du Québec* (mémoire de maîtrise). Québec, Québec : Université Laval. [hdl.handle.net/20.500.11794/69819](https://hdl.handle.net/20.500.11794/69819)

Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec. (s.d.). *Formations du CSMOCGQ*. [communicationsgraphiques.org/formations/formations\\_du\\_csmocgq/](https://communicationsgraphiques.org/formations/formations_du_csmocgq/)

Conseil du patronat du Québec. (2021, 12 avril). *La pénurie de main-d'œuvre, une catastrophe annoncée*. Communiqué de presse. [cpq.qc.ca/fr/publications/communiqués-de-presse/la-penurie-de-main-d-oeuvre-une-catastrophe-annoncee](https://www.cpq.qc.ca/fr/publications/communiqués-de-presse/la-penurie-de-main-d-oeuvre-une-catastrophe-annoncee)

Gouvernement de l'Ontario. (2021). *Deuxième carrière*. Le programme Deuxième carrière permet aux personnes admissibles de recevoir une formation professionnelle et un soutien financier. [ontario.ca/fr/page/deuxieme-carriere](https://www.ontario.ca/fr/page/deuxieme-carriere)

Moukanda, N. (2021, 13 avril). *Victoria dégage 45M\$ pour que les jeunes trouvent un emploi*. Radio-Canada. [ici.radio-canada.ca/nouvelle/1784594/formation-emploi-jeunes-covid-john-horgan](https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1784594/formation-emploi-jeunes-covid-john-horgan)

Massachusetts Growth Capital Corporation. (s.d.). *COVID 19 Community Development Blocks Grants – Microentreprise Assistance Program*. [empoweringsmallbusiness.org/covid-19-response/covid-19-community-development-block-grants](https://empoweringsmallbusiness.org/covid-19-response/covid-19-community-development-block-grants)



## Une sortie de crise plus compliquée que prévu

Noreau, J. (2021, 7 septembre). Le marché du travail des 55 ans et plus. L'allongement de la vie au travail est une réalité partout au Canada. *Études économiques*. Desjardins. [desjardins.com/ressources/pdf/pv090721f.pdf?resVer=1631017969000](https://desjardins.com/ressources/pdf/pv090721f.pdf?resVer=1631017969000)

Gouvernement du Québec. (2021a). *Effectif scolaire de la formation professionnelle, selon diverses variables, années scolaires 2005-2006 à 2019-2021, Québec*. Banque de données des statistiques officielles sur le Québec. [bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213\\_afich\\_tabl.page\\_tabl?p\\_iden\\_tran=REPERB7P33J17-1532021908312-L8&p\\_lang=1&p\\_m\\_o=MEES&p\\_id\\_ss\\_domn=825&p\\_id\\_raprt=3415#tri\\_de\\_tertr=0&tri\\_com\\_scol=0&tri\\_lang=1&tri\\_age=1&tri\\_diplm=1](https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213_afich_tabl.page_tabl?p_iden_tran=REPERB7P33J17-1532021908312-L8&p_lang=1&p_m_o=MEES&p_id_ss_domn=825&p_id_raprt=3415#tri_de_tertr=0&tri_com_scol=0&tri_lang=1&tri_age=1&tri_diplm=1)

Gouvernement du Québec. (2021b). *Stratégie d'action visant la persévérance et la réussite scolaires. Tous ensemble pour la réussite scolaire*. Ministère de l'Éducation et ministère de l'Enseignement supérieur. [education.gouv.qc.ca/enseignants/lutte-contre-le-decrochage-et-reussite-scolaire/strategie-daction-visant-la-perserverance-et-la-reussite-scolaires](https://education.gouv.qc.ca/enseignants/lutte-contre-le-decrochage-et-reussite-scolaire/strategie-daction-visant-la-perserverance-et-la-reussite-scolaires)

Sand, P. (2021, 26 août). Cash-rich shipowners double container ship order book in 2021. *Baltic and International Maritime Council (BIMCO)*. [bimco.org/news/market\\_analysis/2021/20210826-container\\_ship\\_orders\\_due\\_for\\_deli](https://bimco.org/news/market_analysis/2021/20210826-container_ship_orders_due_for_deli)

Statistique Canada. (2021). *Enquête sur les postes vacants et les salaires*. 23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV\_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=5217

The Economist Intelligence Unit. (2021). How much will vaccine inequity cost? *Q3 Global Forecasts 2021*. [eiu.com/n/campaigns/how-much-will-vaccine-inequity-cost?utm\\_source=eiu\\_website&utm\\_medium=blog&utm\\_campaign=aug-21-q3-global-forecast&utm\\_term=how-much-will-vaccine-inequity&utm\\_content=anchor-1](https://eiu.com/n/campaigns/how-much-will-vaccine-inequity-cost?utm_source=eiu_website&utm_medium=blog&utm_campaign=aug-21-q3-global-forecast&utm_term=how-much-will-vaccine-inequity&utm_content=anchor-1)

U.S. Department of Labor. (s.d.). *COVID-19 dislocated worker grants*. [dol.gov/agencies/eta/dislocated-workers/grants/covid-19](https://dol.gov/agencies/eta/dislocated-workers/grants/covid-19)

U.S. Department of Education. (s.d.). *Reimagine workforce preparation*. Office of Elementary and Secondary Education. [oese.ed.gov/offices/education-stabilization-fund/reimagine-workforce-preparation](https://oese.ed.gov/offices/education-stabilization-fund/reimagine-workforce-preparation)

Wissenbach, I. et Carey, N. (2021, 5 septembre). *Daimler CEO says carmakers could face chip shortage into 2023*. Reuters. [reuters.com/business/autos-transportation/daimler-ceo-says-carmakers-could-face-chip-shortage-into-2023-2021-09-05](https://reuters.com/business/autos-transportation/daimler-ceo-says-carmakers-could-face-chip-shortage-into-2023-2021-09-05)

Yang, S. et Sohn, J. (2021). Global chip shortage “is far from over” as wait times get longer. *The Wall Street Journal*. [wsj.com/articles/global-chip-shortage-is-far-from-over-as-wait-times-get-longer-11635413402](https://wsj.com/articles/global-chip-shortage-is-far-from-over-as-wait-times-get-longer-11635413402)

## Notes

1. D'autres termes équivalents sont également utilisés à la place du taux de chômage d'équilibre, soit le taux de chômage naturel, de long terme ou tendanciel. Le chômage d'équilibre est la somme des chômages frictionnel et structurel.
2. Ces travaux ont été réalisés par Frédéric Chrétien (2021), étudiant à l'Université Laval et auteur d'un mémoire de maîtrise sur le sujet. Un « Point de vue économique » résumant les résultats a également été publié par Desjardins (Bégin et Chrétien, 2021).