



Cet article est distribué sous licence *Creative Commons* Paternité – Partage des conditions initiales à l'identique 4.0 International (BY SA)



## La pénurie de main-d'œuvre au Québec vue à l'image de l'allégorie de la caverne de Platon

**Jerry Legrand**

Étudiant à la maîtrise de recherche en éducation, Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation, membre du CRIFPE

Pour citer cet article :

Legrand, J. (2022). La pénurie de main-d'œuvre au Québec vue à l'image de l'allégorie de la caverne de Platon. *Initio*, 10 (2).

### Résumé

À travers cette réflexion, je tente de produire une compréhension relative de la pénurie de main-d'œuvre dans le contexte de la pandémie de COVID-19 au Québec. J'utilise l'allégorie de la caverne racontée par Platon dans *La République* pour décrire certaines conditions de travail et des effets du confinement sur la motivation des salarié·e·s à se réorienter. J'analyse brièvement le poids de cette réorientation dans l'explication de la pénurie de main-d'œuvre actuelle. Ainsi, je tente de tisser des liens entre cette allégorie platonique et les conditions de certain·e·s salarié·e·s au Québec et mets de l'avant « l'épiphanie pandémique » comme un des facteurs explicatifs des démissions et, par conséquent, du manque de main-d'œuvre dans certains secteurs d'activités économiques au Québec.

## Mots-clés

Pandémie, conditions de travail, prise de conscience, démission, réorientations, pénurie de main-d'œuvre

## Summary

*Through this reflection, I attempt to produce a relative understanding of the labour shortage in the context of the COVID-19 pandemic in Québec. I use the image of Plato's allegory of the cave in The Republic to describe certain working conditions and effects of the confinement on the motivation of workers to reorient themselves. I briefly analyze the weight of this reorientation in explaining the current labour shortage. Thus, I try to bring into light links between the platonic allegory and the conditions of certain current employees in Québec and put forward the "pandemic epiphany" as one of the explanatory factors of resignations and, consequently, of labour shortages in certain sectors of the economy in Québec.*

## Keywords

*Pandemic, working conditions, awareness, resignation, reorientations, labour shortage*



## Introduction

En pleine relance d'une économie étouffée par la COVID-19, plusieurs entreprises québécoises se sont rendu compte qu'elles n'ont pas la main-d'œuvre suffisante pour mettre le pied à l'étrier. Cette pénurie de main-d'œuvre s'explique notamment par la crise sanitaire covidienne (Dutrisac, 2021 ; Institut de la Statistique du Québec [IDQ], 2021). En effet, le dernier rapport du gouvernement du Québec sur le nombre de postes vacants révèle que près de 200 000 postes étaient toujours vacants au deuxième trimestre de l'année 2021. Ce nombre s'élevait à peu près à 140 000 en 2019 (Gouvernement du Québec, 2021). Bref, la pandémie aurait accentué le manque de main-d'œuvre déjà présent auparavant. Parallèlement, la province enregistrait en décembre 2021 un taux de chômage estimé à 4,5 %, soit le plus bas depuis 1976 (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations [CIRANO], 2021).

Ces chiffres semblent susciter des inquiétudes au point que, dans la presse écrite québécoise, on se demande où sont les travailleur·euse·s : pourquoi ne sont-ils·elles pas retourné·e·s sur le marché du travail (Dutrisac, 2021 ; Homsy, 2021 ; Radio-Canada, 2021) ? À travers cette réflexion, je tenterai d'apporter quelques éléments de réponse à cette question, à la lumière de l'allégorie de la caverne racontée par Platon dans *La République*. Celle-ci est mobilisée afin de montrer la plausibilité de cette allégorie comme lunette permettant de produire une compréhension relative de la pénurie actuelle de main-d'œuvre, notamment dans les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie. Ces secteurs sont choisis parce qu'ils ont été, entre autres, grandement affectés par la pandémie. Par exemple, ils ont connu une baisse de revenus et une réduction du nombre d'employé·e·s (Beauplat, 2021 ; IDQ, 2021).

Pour ce faire, d'abord, j'exposerai brièvement certaines conditions de travail pré-pandémiques dans les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie et quelques effets de la pandémie sur la motivation de ces salarié·e·s à se réorienter. J'entends par « conditions de travail » un « ensemble de facteurs physiques, humains, matériels et organisationnels lié au travail qui affectent l'activité de travail du salarié » (Ghram, 2016). Ces facteurs peuvent être favorables ou défavorables. Ensuite, je décrirai quelques liens entre des séquences de cette allégorie et les conditions des travailleur·euse·s dans les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie. Enfin, je présenterai brièvement comment le phénomène de réorientation professionnelle induit par la pandémie aurait contribué à accentuer la pénurie dans ces deux secteurs.

## Conditions de travail prépandémiques au Québec dans les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie

Dans cette première section, j'exposerai les conditions qui étaient favorables dans le contexte prépandémique dans les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie au Québec, ainsi que ceux qui leur étaient défavorables. Cela permettra de mieux établir des liens avec l'allégorie de la caverne de Platon dans la section suivante.

### Les facteurs favorables

Les salarié·e·s travaillant dans les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie peuvent bénéficier de divers avantages. Par exemple, l'accès à l'emploi est relativement facile, moyennant une qualification déterminée par la détention d'un DES ou d'un DEP ou d'un DEC (Metiers Québec, 2015). C'est souvent le cas dans le secteur de la restauration, où les exigences de qualification se réfèrent à un DES ou à un DEP, selon le poste offert (Indeed, 2022).

Un autre avantage résiderait dans la flexibilité de l'emploi dont bénéficient ces salarié·e·s. Ils peuvent travailler à temps partiel ou à temps plein. Ils sont ainsi en mesure, comme le soulignent certaines études, de concilier leur emploi avec la poursuite des études ainsi que la gestion de la vie personnelle et familiale (Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2010 ; Pak & Zilloniz, 2013).

### Les facteurs défavorables

Si l'entrée dans ces secteurs d'emploi comporte des avantages pour certain·e·s candidat·e·s, la vulnérabilité créée par la non-adhésion à un syndicat, le bas salaire, et l'absence de certains avantages sociaux constituent des désavantages flagrants de ces environnements de travail (Gingras, 2021). Ces désavantages sont susceptibles d'occasionner des départs massifs en période de crise.

En effet, un travail dans un contexte non syndiqué rend plus difficiles les négociations autour des conditions d'emploi. Prenons l'exemple de ceux qui travaillent dans les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie par l'intermédiaire d'une agence de placement (Bernier et coll., 2014). Ces employé·e·s n'ont pas de relation directe en termes de salaires et de négociation des conditions de travail avec l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

En plus de cela, ils·elles obtiennent souvent un salaire relativement bas. Par exemple, les salaires moyens d'un·e serveur·euse et d'un·e réceptionniste d'hôtel au Canada sont respectivement de 13,24 \$ et de 14,88 \$ l'heure (Jobillico, 2022). Or, certaines études avancent que le salaire constitue, entre autres, une source de motivation extrinsèque au travail (Forest & Mageau, 2008). Cela veut dire que les employé·e·s qui se laissent motiver par des facteurs externes comme le salaire et les avantages sociaux ont tendance à les utiliser comme critères afin de déterminer s'ils·elles poursuivent dans un secteur. Il me semble que les employé·e·s à bas salaire ou au salaire minimum n'ont pas accès à cette source de motivation extrinsèque.

En ce qui concerne les avantages sociaux (assurance maladie, assurance médicaments, etc.), plusieurs entreprises faisant partie de ces secteurs d'activités ne sont pas en mesure de les offrir ou n'en offrent pas à leurs employé·e·s. Par exemple, seulement 47 %, sur un nombre de 1000 PME sondées en 2013, offraient une couverture d'assurance soins médicaux à leurs employé·e·s (Financière Manuvie, 2013). Or, les avantages non salariaux, selon certaines études, ont des impacts positifs sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre au travail (Bechard, 2014 ; Poirier Grenier, 2016). Donc, en situation de crise, les entreprises qui n'offrent pas une telle couverture courent plus de risque de perdre des employé·e·s.

## **Des liens entre les conditions de salarié·e·s et l'allégorie de la caverne de Platon**

Plusieurs liens peuvent s'établir entre la façon dont Platon décrit les conditions des cavernaires et celles de certaines personnes salariées dans les deux secteurs susmentionnés, surtout celles qui travaillent dans des conditions relativement précaires dans le secteur de la restauration (Gingras, 2021 ; Muesser, 2018).

D'abord, à l'instar des gens de la caverne qui « ne peuvent bouger ni voir ailleurs que devant eux », plusieurs employé·e·s des secteurs de la restauration et de l'hôtellerie ont possiblement moins de marge de manœuvre. En effet, en raison des conditions de travail, notamment celles qui sont défavorables, et vu l'exigence de la vie et l'obligation de payer des factures, ces employé·e·s n'ont potentiellement pas été en mesure d'agir sur leurs propres conditions de travail ou d'envisager de changer d'emploi. Par conséquent, ils·elles se seraient retrouvé·e·s à vivre dans une sorte de routine créée par le cycle du « métro, boulot, dodo » (Béarn, 1996).

Ensuite, à l'instar du cavernaire que « l'on arrache de sa caverne, par force, [...] et qu'on ne le lâche pas avant de l'avoir traîné jusqu'à la lumière du soleil », ces salarié·e·s, en raison de la pandémie, ont été pour la plupart contraint·e·s de rester chez eux·elles pendant plusieurs mois. Ce changement produit un contexte où il est possible de penser aux conditions, au futur et aux autres possibilités. Par conséquent, chez certain·e·s de ces travailleur·euse·s, il a suscité une prise de conscience, ce que D. Anthony C. Klotz appelle des « épiphanies pandémiques » (*Washington Post*, 2021). Ces épiphanies ont créé chez ces salarié·e·s confiné·e·s une rupture dans leurs sentiments de confort ou de certitude et les incitent à remettre en question leurs propres conditions de travail. Pour d'autres de ces travailleur·euse·s, soit ceux et celles qui avaient déjà réfléchi à la possibilité de se réorienter, le changement a créé les conditions nécessaires pour aller de l'avant. Il leur a donné la marge de manœuvre leur permettant de réaliser le projet de réorientation déjà envisagé par le passé ou fraîchement construit.

Enfin, de la même manière qu'il était difficile pour le cavernaire de retourner dans sa grotte en « se souvenant de sa première demeure, de la sagesse que l'on y professe, et de ceux qui y furent ces compagnons de captivité », le retour aux conditions de travail pré-pandémiques n'était plus de mise pour plusieurs de ces salarié·e·s. D'ailleurs, pour certaines personnes salariées du secteur de l'hôtellerie, les conditions de travail se sont dégradées sous l'effet de la pandémie de COVID-19 (Institut national de santé publique du Québec [INSPQ], 2021), diminuant possiblement l'intérêt des travailleur·euse·s à retourner dans ce secteur d'activité. D'autres ont trouvé des emplois plus attrayants sur le plan salarial. Cette phase de réflexion est l'un des facteurs explicatifs de ce que le D. Klotz appelle « la grande démission » (*Washington Post*, 2021).

## **Effets de la pandémie sur la motivation des salarié·e·s à se réorienter**

La pandémie de COVID-19 suscitait beaucoup d'incertitudes chez certain·e·s salarié·e·s des secteurs de la restauration et de l'hôtellerie étant donné qu'ils ont soudainement compris que leurs emplois n'étaient pas « essentiels » et pouvaient être coupés du jour au lendemain (Daoust-Braun et coll., 2020). Combinées au confinement et aux inquiétudes liées à la montée vertigineuse du nombre de personnes atteintes de la COVID-19, ces incertitudes auraient occasionné chez ces salarié·e·s une perte de motivation à rester fidèle à leurs employeur·euse·s (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante [FCEI], 2021).

Parallèlement, cette crise sanitaire créait, entre autres, un besoin criant de main-d'œuvre dans les CHSLD (Radio-Canada, 2020). À l'été 2020, le gouvernement du Québec lançait un vaste recrutement de 10 000 préposé·e·s aux bénéficiaires pour soigner les aîné·e·s affecté·e·s par la COVID-19 dans les CHSLD (Radio-Canada, 2020). Ces dix-mille personnes provenaient bien de quelque part. Ils venaient, entre autres, du marché du travail, et donc notamment des secteurs de la restauration et de l'hôtellerie.

Il convient aussi de rappeler que seulement quelques heures après le lancement du programme du gouvernement du Québec, il y avait déjà 35 000 candidat·e·s. Après une semaine, ils·elles étaient 100 000 (Radio-Canada, 2020). Ces inscriptions massives en quelques heures pourraient témoigner, me semble-t-il, de « l'épiphanie pandémique » mentionnée plus haut, se manifestant par une forte tendance à la réorientation observée chez des employé·e·s confiné·e·s. Le rapport de la FCEI (2021) le confirme, précisant que dans 24 % des PME, « les employés ont changé d'industrie à cause de la pandémie » (FCEI, 2021b, p. 5). En somme, le confinement ou le contact permanent avec la famille et même l'arrêt du cycle « métro, boulot, dodo » auraient occasionné une plus grande réflexion chez certain·e·s salarié·e·s sur les conditions d'emploi et probablement quelques réorientations professionnelles (Béarn, 1996).

Comme le nombre de personnes faisant partie de la population active au Québec est limité et que des roulements importants ont été provoqués par la crise sanitaire covidienne, une pénurie de main-d'œuvre, qui existait bien avant cette crise, s'est accentuée dans certains secteurs du marché du travail comme ceux de la restauration et de l'hôtellerie pour ne citer que ceux-là.

## Conclusion

Tout comme il n'était plus de mise pour le cavernaire de retourner dans sa grotte après avoir vu la lumière du soleil, il semble qu'il ne l'est pas non plus pour certain·e·s salarié·e·s de retourner dans des conditions de travail précaires après plusieurs mois de confinement. Ce confinement causé par la pandémie de COVID-19 semble susciter chez certain·e·s employé·e·s confiné·e·s une prise de conscience à l'égard de leurs propres conditions d'emploi. Chez d'autres, il crée les conditions nécessaires à une réorientation. Cela semble aussi les inciter à se réorienter vers de meilleures possibilités d'emploi.

Nous avons mis de l'avant l'épiphanie pandémique comme une des causes de cette réorientation professionnelle et, par conséquent, d'une pénurie de main-d'œuvre constatée dans certains secteurs du marché du travail au Québec. Alors, comment la relation employeur·euse·s-salarié·e·s devrait-elle être en vue d'optimiser la fidélisation de la main-d'œuvre dans un marché postpandémique ? La pandémie change-t-elle la perception de certain·e·s employé·e·s des petites et moyennes entreprises (PME) vis-à-vis de leurs employeur·euse·s ? Ces questionnements, émanant de cette réflexion, pourraient probablement aider à constituer des pistes de recherche en vue d'améliorer les stratégies de rétention de la main-d'œuvre dans les PME au Québec.

## Références

- Béarn, P. (1996). *Mémo, boulot, dodo : entretiens avec Christian Denis*. Le Dê bleu.
- Bechard, A. (2014). *Impact différencié des avantages sociaux novateurs et des avantages sociaux traditionnels sur l'intention de rester des travailleurs via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel* [Université de Montréal]. [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/11597/Bechard\\_Alexis\\_2014\\_memoire.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/11597/Bechard_Alexis_2014_memoire.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Beauplat, J. (2021, février 20). *Les secteurs les plus affectés par la pandémie craignent l'exode des travailleurs*. Le Devoir. <https://www.ledevoir.com/economie/595609/coronavirus-les-secteurs-les-plus-affectes-craignent-l-exode-des-travailleurs>
- Bechard, A. (2014). *Impact différencié des avantages sociaux novateurs et des avantages sociaux traditionnels sur l'intention de rester des travailleurs via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel* [Université de Montréal]. [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/11597/Bechard\\_Alexis\\_2014\\_memoire.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/11597/Bechard_Alexis_2014_memoire.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Bernier, J., Dupuis, M.-J., & Léa Fontaine, L. (2014). *Les #és d'agence de travail temporaire : Conditions de travail et pratiques des agences* [Rapport de recherche]. Université de Laval. [https://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/300/univ\\_laval/aruc/cahier\\_transfert/2014/ARUC\\_CT-2014-001\\_Jean\\_Bernier\\_Final.pdf](https://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/300/univ_laval/aruc/cahier_transfert/2014/ARUC_CT-2014-001_Jean_Bernier_Final.pdf)
- Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations. (2021, mars). *Le portail d'information sur l'économie du Québec d'aujourd'hui : Évolution du taux de chômage*. <https://qe.cirano.qc.ca/theme/regions/regions-peripheriques/bas-saint-laurent/graphique-evolution-taux-chomage>
- Daoust-Braun, S., Gibeault, J.-F., & Fortin, J.-L. (2020, mars). *COVID-19 : Quelles entreprises peuvent toujours être ouvertes ?* <https://www.journaldemontreal.com/2020/03/23/covid-19-voici-la-liste-des-activites-et-services-essentiels-de-quebec>
- Dutrisac, R. (2021, novembre). L'énigme des postes vacants. *Le Devoir*, 1. <https://www.ledevoir.com/opinion/editoriaux/650490/penuries-de-main-d-oeuvre-l-enigme-des-postes-vacants>
- Emploi-Québec. (s.d.). *Préposé ou préposée au service des mets et boissons*. <https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/citoyens/developper-et-faire-reconnaitre-vos-competences/qualification-professionnelle/qualification-volontaire/liste-des-metiers/prepose-ou-preposee-au-service-des-mets-et-boissons/>
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. (2021). *Pénurie de main-d'œuvre : Un enjeu à nouveau criant pour les PME québécoises, dévoile un rapport de la FCEI | FCEI*. <https://content.cfib-fcei.ca/fr/graphql>
- Financière Manuvie. (2013). *Rapport sur les petites entreprises de la Financière Manuvie*. <https://docplayer.fr/1299050-Rapport-sur-les-petites-entreprises-de-la-financiere-manuvie.html>
- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(5). [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008\\_ForestMageau\\_TAD.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_ForestMageau_TAD.pdf)
- Gham, R. (2016). *Conditions de travail*. Dunod. <https://www.cairn.info/psychologie-du-travail-et-des-organisations--9782100738113-page-120.htm>
- Gingras, S. (2021). *Précarité d'emploi et défaillances du cadre juridique : Exemple de l'industrie de la restauration*. 244. [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/25642/Gingras\\_Sebastien\\_2021\\_memoire.pdf?sequence=2](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/25642/Gingras_Sebastien_2021_memoire.pdf?sequence=2)

- Gouvernement du Québec. (2021). *Bulletin des postes vacants au Québec*. [https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00\\_imt\\_Postes-vacants-2021-T2.pdf](https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00_imt_Postes-vacants-2021-T2.pdf)
- Homsy, M. (2021, octobre). Où sont les travailleurs ? *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2021-10-29/ou-sont-les-travailleurs.php>
- Institut de la Statistique du Québec. (2021). *Le bond des postes vacants au Québec montre que la pénurie de main-d'œuvre s'accroît, particulièrement en santé* (p. 10). <https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2021/09/202106-IDQ-Postes-vacants-T22021.pdf>
- Indeed. (2022). *Emplois disponibles : Restaurants (Avec Salaires)*. <https://emplois.ca.indeed.com/Montr%C3%A9al,-QC-Emplois-Restaurant?vjk=a3baa6c1cf7dcfd7&advn=3540228062900276>
- Institut national de santé publique du Québec. (2021). *Hôtellerie : Mesures de prévention de la COVID-19 en milieu de travail - Recommandations intérimaires*. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/covid/2930-travailleurs-hotellerie-covid19.pdf>
- Institut de la statistique du Québec. (2021, mars). *Effets de la pandémie sur les secteurs économiques et le PIB du Québec en 2020*. Institut de La Statistique Du Québec. <https://statistique.quebec.ca/en/produit/publication/effets-pandemie-secteurs-economiques-pib-quebec-2020>
- Jobillico. (2022). *Salaires moyens de la profession Serveur*. <https://www.jobillico.com/salaires>
- La République, Livre VII* (R. Baccou, Trad.). (1966). Garnier-Flammarion.
- Metiers-Québec. (2015, mai). *Portrait de l'industrie québécoise de l'hôtellerie et de la restauration*. [http://www.metiers-quebec.org/portraits/restau\\_tourisme1.htm](http://www.metiers-quebec.org/portraits/restau_tourisme1.htm)
- Muesser, L. (2018). *La mobilisation des normes du travail dans le secteur de la restauration dans la grande région de Montréal* [Mémoire de maîtrise, HEC]. <https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2018a604817.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2010). Le travail à temps partiel : Une bonne option ? In *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2010 : Sortir de la crise de l'emploi*. OCDE. <https://www.oecd.org/fr/els/emp/48806848.pdf>
- Pak, M., & Zilloniz, S. (2013). *Le travail à temps partiel* (N° 4). DARES. [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/Synth\\_Statn4\\_internet.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/Synth_Statn4_internet.pdf)
- Poirier Grenier, J. (2016). *Étude longitudinale de l'impact de la satisfaction envers les avantages sociaux novateurs sur l'intention de rester chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications*. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/14014>
- Radio-Canada, Z. S.-. (2021, octobre). *Cinq choses à savoir sur la pénurie de main-d'œuvre*. Radio-Canada.ca; Radio-Canada.ca. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1827628/manque-personnel-recrutement-entreprises-solutions>
- Radio-Canada. (2020, 3 juin). *Québec lance son programme de recrutement de 10 000 préposés aux bénéficiaires*. Radio-Canada.ca; Radio-Canada.ca. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1708492/quebec-pandemie-bilan-2-juin>
- Washington Post. (2021, 24 septembre). The Great Resignation with Molly M. Anderson, Anthony C. Klotz et Elaine Welteroth. *Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/washington-post-live/2021/09/24/transcript-great-resignation-with-molly-m-anderson-anthony-c-klotz-phd-elaine-welteroth/>