

Titre : L'impact de la pandémie de COVID-19 sur la représentation syndicale au Québec

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

1 : Raoul Gebert
2 : Safiatou Moussa Baa

Citation : Gebert, R., Moussa Baa, S. (2022). L'impact de la pandémie de COVID-19 sur la représentation syndicale au Québec. *Ad Machina*, 6(1), 43-65. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1504>

Affiliation des auteurs

1 : Université : Université de Sherbrooke

Courriel : raoul.gebert@usherbrooke.ca

2 : Université : Université de Sherbrooke

Courriel : safiatou.moussa.baa@usherbrooke.ca

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

La pandémie de COVID-19 a durement frappé l'économie canadienne et les syndicats québécois ont dû procéder très rapidement à d'importantes adaptations. Basé sur une recherche de terrain financée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), en partenariat avec l'une des principales confédérations syndicales du Québec, notre article analyse l'état de la représentation syndicale dans huit secteurs économiques, à la sortie des fermetures liées à la pandémie de COVID-19. Il compare ainsi les pratiques avant, pendant et après la pandémie. L'argumentaire développé par notre article reposera sur trois éléments : d'une part, sur un plan pratique, nos résultats fournissent des preuves solides indiquant que l'adhésion à un syndicat en temps de crise protège les travailleuses et travailleurs des conséquences néfastes immédiates, en réduisant l'ampleur des licenciements collectifs, facilitant l'accès aux équipements de protection et en négociant une compensation matérielle pour les emplois essentiels. Deuxièmement, l'article contribue à la littérature en s'intéressant à l'avantage et au renouveau syndical, ainsi qu'à une vision des relations de travail centrée sur les acteurs, positionnant les syndicats comme des « acteurs stratégiques » (Hyman, 2007). Enfin, l'article appuie l'idée que les syndicats sont des agents « d'expérimentation institutionnelle » (Ferrerias et collab., 2020) en temps de rupture profonde, utilisant de manière créative les leviers institutionnels à leur disposition et façonnant ainsi le monde du travail post-COVID.

Abstract

The Covid-19 pandemic has struck the Canadian economy hard and Quebec unions have had to quickly make significant adaptations. Based on field research funded by the Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC) of Canada, in partnership with one of Quebec's main union confederations, our article analyzes the state of union representation in eight economic sectors, with the arrival of the closures linked to the Covid-19 pandemic. The practices before, during and after the pandemic are compared. The argument of our article will be threefold: firstly, on a practical level, our results provide strong evidence indicating that joining a union in times of crisis protects workers from immediate harmful consequences, by reducing the scale of mass layoffs, by facilitating access to protective equipment and by negotiating material compensation for essential jobs. Secondly, the article contributes to the literature on the advantage of unions and on union renewal, as well as to an actor-centric view of labor relations, positioning unions as "strategic actors" (Hyman 2007). Finally, the article supports the idea that unions are agents of "institutional experimentation" (Ferrerias et collab., 2020) when there are profound ruptures, creatively using the institutional levers at their disposal and thus shaping the world of post Covid work.

Mots clés

COVID-19, Canada, syndicalisme, relations de travail, télétravail

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

L'impact de la pandémie de COVID-19 sur la représentation syndicale au Québec

Raoul Gebert
Safiatou Moussa Baa

Introduction

La pandémie de COVID-19 a vigoureusement frappé l'économie canadienne, tant les employeurs que les salariés.es. Les syndicats, pris entre deux feux, ont dû procéder très rapidement à d'importantes adaptations au début de la crise. Depuis, ils ont dû réorganiser leurs pratiques organisationnelles et politiques, ainsi que leur approche de la négociation collective. La situation initiale mettait de la pression sur les organisations syndicales pour obtenir de l'équipement professionnel de protection, pour négocier des primes monétaires pour la main-d'œuvre essentielle et pour atténuer les impacts néfastes des mises à pied et licenciements massifs. De plus, les organisations syndicales devaient réorganiser la représentation syndicale au jour le jour. Sur un échéancier à plus long terme, deux problématiques supplémentaires se sont ajoutées à la longue liste des ajustements de l'acteur syndical : régler ou endiguer la forte augmentation du télétravail et accompagner une stratégie de relance axée sur une organisation du travail numérique.

Basé sur une première analyse des données provenant d'une recherche de terrain toujours en cours, financée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et soutenue par l'une des principales confédérations syndicales du Québec en tant qu'organisation partenaire, notre article analyse l'état actuel de la représentation syndicale dans huit secteurs différents au Québec. Il compare les pratiques syndicales avant, pendant et après les deux premières vagues de la pandémie, tout en se concentrant sur les indices « d'expérimentation institutionnelle » (Ferrerias et collab., 2020) active de la part des organisations syndicales. L'article contribue ainsi à la littérature existante sur le « renouveau syndical » (Fairbrother et Yates, 2002) et sur les « capacités stratégiques » de l'acteur syndical (Dufour et collab., 2009; Levesque et Murray, 2010), mais tire également d'importantes leçons pratiques pour les organisations syndicales qui visent à établir une stratégie à moyen et long terme pour une économie postpandémique.

Les entretiens préliminaires et l'analyse économique montrent que le secteur économique est une variable de contrôle importante, car les pertes d'emplois, la possibilité de télétravail et la concurrence du travail sur des plateformes numériques varient énormément selon le secteur. De plus, nous devons tenir compte des changements importants au fonctionnement interne des syndicats locaux étudiés (p. ex., réunions et assemblées numériques, difficultés pour les délégués syndicaux de maintenir un contact régulier avec les membres) et dans les relations de travail (p. ex., conventions collectives suspendues par le gouvernement, ou prolongées par lettre d'entente, report des rondes de négociation collective). Cela aura pour but d'évaluer leur degré de succès à obtenir des protections importantes dans l'immédiat (p. ex., équipements de protection, équipements pour le télétravail, atténuer l'impact des mises à pied et des licenciements massifs, primes monétaires pour les travailleuses et travailleurs essentiels), mais aussi en ce qui trait à leur stratégie de négociation à moyen et long terme dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (p. ex., relance de l'emploi et réembauche, formation en vue d'initiatives numériques, maintien ou non du télétravail).



L'argumentaire de notre article reposera sur trois éléments. D'une part, sur un plan purement pratique, les résultats préliminaires fournissent des preuves solides indiquant que l'adhésion à un syndicat en temps de crise aide à protéger les travailleuses et travailleurs contre les conséquences les plus néfastes dans l'immédiat, en réduisant le nombre de licenciements collectifs, en facilitant l'accès aux équipements de protection et en négociant une compensation matérielle pour le travail en présentiel ou les accords concernant le télétravail. Pour ce faire, l'article analyse les pertes d'emplois, les primes salariales et d'autres mesures immédiates obtenues par les syndicats, tout en gardant les secteurs économiques comme variable de contrôle. Deuxièmement, sur le plan théorique, l'article contribue à la littérature en s'intéressant à « l'avantage syndical » (Kaufman, 2005) et au renouveau des organisations syndicales. Également, nous contribuons à une vision centrée sur les acteurs des relations de travail, positionnant les syndicats comme des « acteurs stratégiques » (Hyman, 2007), qui peuvent modifier les narratifs et les réalités matérielles (pour eux-mêmes et les membres qu'ils représentent), même par rapport à des éventualités extrêmement difficiles. Pour ce faire, l'article expose notre analyse des entrevues qualitatives et de la recherche documentaire, menant à plusieurs réflexions importantes à plus long terme, au-delà de la pandémie. Dès lors, l'article contribue à l'idée que les syndicats sont des agents « d'expérimentation institutionnelle », réalisant que des mesures adoptées à court terme, en temps de crise, peuvent bel et bien devenir des règles du jeu permanentes au travail, par exemple, la montée du travail sur plateforme numérique ou la normalisation du télétravail. Notre article contribue donc à la discussion, comment l'acteur syndical peut stratégiquement façonner les tendances lourdes du marché du travail, telles que le télétravail et l'apparition d'une grande variété de dispositifs numériques, et intégrer les nouveaux groupes de travailleurs afférents à ces formes de travail.

L'article procède en quatre sections. Premièrement, nous ferons l'état des lieux en ce qui concerne la littérature de l'avantage syndical, du renouveau de l'acteur syndical, ainsi que des approches institutionnalistes en matière d'entrepreneuriat et d'expérimentation institutionnels. Deuxièmement, nous présenterons l'épistémologie et la méthodologie privilégiées par les auteurs, ainsi que les démarches empiriques pour arriver à nos résultats. Dans un troisième temps, nous allons présenter les résultats de notre analyse macroéconomique, appuyés par les conclusions préliminaires de nos entrevues qualitatives, puis les interpréter à la lumière de nos questions de recherche. Enfin, nous allons ramener nos résultats sur le plan théorique pour établir les principales contributions de notre étude aux approches théoriques en relations industrielles et à la sociologie du travail. Procédons, d'abord, avec un survol de la littérature pertinente.

1. Revue de littérature

Depuis plus d'une génération, des économistes et chercheurs en relations industrielles tentent de prouver les effets bénéfiques (ou néfastes) de la syndicalisation. Dans leur œuvre classique *What do unions do?*, les chercheurs Freeman et Madoff (1984) pointent vers deux fonctions principales de la syndicalisation : d'un côté, les syndicats utiliseraient un pouvoir de monopole afin d'augmenter les salaires au-delà d'un point d'équilibre souhaitable et de deux, ils bloqueraient l'une des fonctions principales de la loyauté en entreprise (Hirschmann, 1970), le roulement du personnel (*exit*), pour y substituer un plus grand rôle pour la démocratie interne (*voice*).

L'aspect monopoliste, bien sûr, repose sur un concept principal en relations industrielles, celui du pouvoir de négociation. Dès le début du syndicalisme industriel et du modèle décentralisé nord-américain de la négociation collective, il était proposé (Dunlop, 1958; Chamberlain, 1965; Walton et collab., 2000) qu'en créant un agent négociateur monopoliste (le syndicat local) ayant un véritable contre-pouvoir pour infliger des coûts importants aux employeurs, advenant un échec de la négociation (la grève), le système de relations industrielles finirait par augmenter les salaires et conditions de travail en entreprise, mais aussi sur un niveau agréé. Freeman (2005) se base sur ce concept pour analyser l'impact des syndicats d'une manière empirique.

Dans sa critique des écrits de Freeman et Medoff, devenue tout aussi célèbre en relations industrielles, Bruce Kaufman (2005), également en se basant sur une étude empirique exhaustive aux États-Unis, estime « l'avantage salarial » des emplois syndiqués à environ 15 % et celui en matière de bénéfices sociaux à environ 70 %. Ces résultats ne se transfèrent pas facilement au Canada, notamment, parce que les coûts du système de la santé sont socialisés chez nous. Kaufman nous donne cependant un bon estimé de l'ampleur approximative des impacts monétaires d'une présence syndicale.

Toutefois, et contrairement à l'argument principal de Freeman et Medoff, il ne se limite pas uniquement à l'avantage matériel. Kaufman soulève plutôt la question, pourquoi la syndicalisation aux États-Unis baisserait autant, si les travailleurs disposaient d'avantages matériels clairs en se joignant à un syndicat. Pour répondre à cette question, il mobilise l'idée (Wheeler et McKlendon, 1991) que l'avantage de se syndiquer repose plutôt sur un *calcul net* de deux bénéfices : la capacité des travailleurs à pouvoir compter sur des salaires et bénéfices plus élevés et *leur perception* de bénéficier d'une protection d'emploi plus élevée (Kaufman, 2005). Cette impression a été sérieusement ébranlée, puisque l'emploi syndiqué du secteur privé ne cesse de diminuer (ce qui est vrai au Canada et aux États-Unis). L'explication pour la faiblesse du syndicalisme serait donc endogène : les travailleurs ne souhaitent pas s'asseoir sur un possible siège éjectable, même en échange d'une prime monétaire importante.

Dès lors, il devient d'autant plus important pour des chercheurs en relations industrielles de démontrer deux éléments clés : premièrement, qu'il demeure vrai qu'une adhésion syndicale serait payante matériellement et deuxièmement, qu'un emploi syndiqué – et ceci, même à l'extérieur du secteur public, hautement protégé – n'équivaut pas à un siège éjectable. Par la suite, il faudrait élucider comment, au juste, le mouvement syndical parviendrait à exercer un tel rôle protecteur, même dans des moments économiques difficiles. Pour cette raison, nous souhaitons poser deux premières questions de recherche : était-il effectivement vrai que l'emploi syndiqué, même dans le secteur privé, aurait été *prima facie* plus stable à travers la crise profonde de la pandémie de COVID-19 que l'emploi non syndiqué ? Et dans l'affirmative, quels mécanismes précis étaient à l'œuvre, pour qu'un tel effet protecteur se soit déployé ?

À l'aide de telles questions de recherche, nous souhaitons contribuer à plusieurs champs importants de la littérature en relations industrielles : le renouveau de l'acteur syndical, les approches institutionnalistes et les approches du syndicalisme stratégique. Nous allons brièvement introduire les trois, avant d'en tirer des conséquences pour l'élaboration de notre cadre analytique et méthodologique.

1.1 Renouveau syndical

Dès les premiers signes d'essoufflement du syndicalisme aux États-Unis et au Canada, dans les années 1980 et 1990 respectivement, les chercheurs en relations industrielles se sont penchés sur différentes pistes de renouveau pour l'acteur syndical (Kochan et Wever, 1990; Fairbrother et Yates, 2002; Frege et Kelly, 2004; Kumar et Schenk, 2006). Les grandes tendances dans cette littérature distillent trois voies potentielles (Behrens et Hamann, 2004) : 1) une professionnalisation de l'organisation syndicale; 2) un syndicalisme plus radical et politique; 3) un syndicalisme orienté vers le microcorporatisme en entreprise (Fichter et Greer, 2004). Particulièrement, la voie de l'organisation syndicale renforcée (Ganz, 2002; Bronfenbrenner



et Hickey, 2004; Milkman et Voss, 2004, Heery et Adler, 2004) semblait privilégiée pour pallier les pertes d'emplois dans les secteurs industriels, pour percer dans de nouveaux secteurs des services et pour atteindre de nouveaux groupes de travailleurs (jeunes, femmes, immigrants). La voie du microcorporatisme (*business unionism*), pourtant très répandu dans certains pays européens, recevait plutôt une faible appréciation en Amérique du Nord, tandis que le syndicalisme de mouvement politique était évidemment soumis à la conjoncture politique. Avec la montée du néolibéralisme dans les années 1990 et 2000, même au sein des partis de centre gauche, les succès politiques des syndicats ont alors été très modestes. Il reste à voir si les crises répétées (krach financier de 2008, crise perpétuelle de l'Union européenne, pandémie et instabilité géopolitique actuelle) auront pour effet de rendre les décideurs politiques de nouveau plus réceptifs aux demandes politiques des organisations syndicales.

Le modèle québécois et canadien du syndicalisme s'est donc largement rallié à l'approche du renouveau par l'organisation renforcée. Au Québec, nous y retrouvons, d'ailleurs, les premières tentatives d'organisation de la multinationale Walmart, des tentatives de syndicalisation dans des petits commerces comme les dépanneurs (p. ex., Couche-Tard), la syndicalisation réussie des travailleuses autonomes des services de garde pour enfants à domicile, la syndicalisation des chauffeurs de taxi à Montréal, l'obtention d'une convention collective par décret pour les travailleurs en entretien ménager et pour les gardes de sécurité, ainsi que la syndicalisation massive des auxiliaires de recherche et d'enseignement dans les universités québécoises. Puis, les statistiques québécoises semblent, en quelque sorte, donner raison à l'approche de l'organisation syndicale renouvelée : le taux de syndicalisation au Québec se maintient autour des 40 % (environ 25 % dans le secteur privé), et ceci, malgré une désindustrialisation fulgurante (beaucoup plus rapide qu'en Ontario).

À l'aide d'une crise profonde et soudaine, comme la COVID-19, nous pouvons tester les trois différentes voies du renouveau syndical en pleine action au Québec et au Canada. Les syndicats ont-ils cherché à protéger leurs membres par une mobilisation et une organisation plus efficace, ont-ils cherché à convaincre les employeurs de soutenir les travailleurs, par la négociation de lettres d'entente et d'ententes informelles, ou ont-ils cherché à obtenir de l'aide des gouvernements, afin de l'appliquer au niveau local ?

1.2 Institutions et jonctions critiques

Un deuxième important courant de littérature en relations industrielles est apparu, soit l'institutionnalisme. Depuis l'étude devenue célèbre proposant deux « variétés du capitalisme » (Hall et Soskice, 2001), les chercheurs ont tendance à regrouper les économies politiques du monde développé en deux classes : les économies libérales (États-Unis, Royaume-Uni, Canada, etc.) et les économies coordonnées (Allemagne, France, Suède, etc.). Le Québec est parfois attiré au modèle libéral, parfois classé dans une catégorie hybride (Rigaud et Côté, 2008).

Dès lors, l'approche du changement institutionnel (Streeck et Thelen, 2005) propose que le syndicalisme joue un rôle important pour la compétitivité et dans la résilience des modèles coordonnés, tandis qu'il serait plutôt accessoire dans les pays libéraux. Ceci s'expliquerait par les coûts de transaction importants, surtout pour les employeurs, mais également pour les travailleurs, de partir des « sentiers de dépendance » institutionnels (North et Etzioni, 1993), à moins que ceux-ci soient bloqués dans des moments de « jonctions critiques » (Crouch, 2005), par exemple, lors de crises économiques ou politiques profondes. Nous devons alors nous interroger si la crise de COVID-19 représentait une telle jonction critique pour les acteurs au Québec et au Canada, ce qui pourrait réévaluer le rôle du syndicalisme dans notre marché du travail. Le cas échéant, comment cette réévaluation se passe-t-elle du côté des employeurs et du côté des travailleurs ?

1.3 Capacités stratégiques et expérimentation institutionnelle

Une critique souvent évoquée, autant des écrits plus classiques en économie du travail que des approches institutionnalistes est la suivante : les organisations syndicales, en tant que telles, y figurent comme des boîtes noires, qui ne répondraient que passivement aux stimuli externes (économiques des employeurs, politiques des gouvernements et psychologiques des travailleurs). Pourtant, l'approche du renouveau syndical proposant déjà trois voies distinctives et choix stratégiques importants requiert que l'acteur syndical puisse assumer un rôle stratégique, de manière autonome.

Pour élucider l'interaction, entre les trajectoires institutionnelles, économiques et politiques, d'un côté, et les choix stratégiques souverains des organisations syndicales, de l'autre, une approche plus récente mobilise le concept « d'entrepreneuriat institutionnel » (DiMaggio, 1988) pour positionner l'acteur syndical comme un participant actif à « l'expérimentation institutionnelle » (Ferreras et collab., 2020), plutôt qu'un figurant. Loin d'être contraint par l'un ou l'autre des modèles institutionnels, lors de ces expérimentations en temps de crise (lesdites « jonctions critiques » évoquées par les approches institutionnelles), l'acteur syndical mobiliserait créativement ses capacités stratégiques : des ressources (Ganz, 2002), des répertoires (Tilly, 2006) et des narratifs (Levesque et Murray, 2010), afin de se façonner comme acteur stratégique à l'évolution de notre monde du travail.

En résumant, nous avons retenu quelques **questions de recherche** importantes de notre survol de la littérature : 1) dans le contexte de la crise profonde de COVID-19, les syndicats québécois et canadiens réussissent-ils à protéger adéquatement les emplois de leurs membres, contribuant ainsi à la perception d'un bénéfice net du syndicalisme pour les travailleurs?; Si oui, 2) de quelles manières exactes réussissent-ils à le faire?; 3) est-ce que les gestes concrets pointent vers un renouveau de l'acteur syndical par la voie de la mobilisation, de la négociation ou de la pression politique?; 4) pouvons-nous interpréter le choix de ces gestes dans un contexte d'expérimentation institutionnel et d'un syndicalisme stratégique à moyen et long terme?

2. Méthodologie et recherche de terrain

L'objet d'étude étant les stratégies de l'acteur syndical et le niveau d'analyse étant le Québec, nous nous sommes avancés d'une manière multiméthode et multiniveaux. Notre étude s'inscrit dans une tradition sociologique de la compréhension, du « *Verstehen* » (Weber, 1921). Nous souhaitons alors démontrer des faits sociaux bien réels, afin de les élucider, sans toutefois en présumer une causalité. L'objet de notre étude étant un acteur social multiniveaux et le contexte de celle-ci étant une rupture profonde et récente de notre modèle économique et social causée par la pandémie de COVID-19, nous ne pouvons simplement pas prétendre contrôler tous les facteurs extérieurs afin de les distinguer adéquatement de potentielles variables indépendantes. Dès lors, une étude purement hypothético-déductive et une analyse multivariée du style *ceteris paribus* nous semblent inappropriées pour comprendre un phénomène aussi récent et, partiellement, toujours en cours. Dans le contexte de la pandémie actuelle, justement, rien n'est « égal comme par ailleurs ».

Pour toutes ces raisons, l'épistémologie privilégiée de notre étude s'inscrit dans l'approche du « réalisme critique » (Bhaskar 1978), qui vise à découvrir des liens profonds entre acteurs et fait sociaux, sans toutefois y présumer une causalité. De cette manière, notre approche se situe entre des approches positivistes qui prétendent des liens causaux vérifiables dans le domaine social, et les approches constructivistes qui sous-entendent que toute réalité est d'abord construite par les acteurs, ce qui rend des modèles de causalités futiles.



L'étude de terrain procède selon une méthodologie multiméthode et multiniveaux : nous avons d'abord tenu 13 entrevues semi-dirigées (**annexe 1**) auprès de différents acteurs au sein d'une des principales centrales syndicales au Québec. Ces entrevues, estimées à 60 minutes chacune, ont eu lieu au niveau central de la confédération, d'où émanaient certaines initiatives et certains efforts de coordination durant la pandémie, mais également au niveau sectoriel, et la première vague d'entrevues s'est étendue sur une période d'environ huit mois, principalement à l'automne 2021 et au printemps 2022.

Elles étaient structurées selon les trois principaux thèmes de la recherche : 1) les actions immédiates, prises dans le cadre de la première vague de la COVID-19; 2) les actions à moyen terme et stratégies à long terme entourant le virage au télétravail; 3) les actions à moyen terme et stratégies à long terme pour s'adapter aux nouvelles technologies et aux services et prestations en ligne. Puisque les secteurs économiques ont été différemment affectés par les deux volets à long terme (p. ex., peu de télétravail dans le secteur du commerce, mais un large recours à de nouvelles technologies), le temps alloué à chacune des trois parties variait considérablement d'une entrevue à l'autre.

Au niveau des fédérations, les interlocuteurs étaient souvent et des personnes élues et du personnel coordonnant, tandis qu'au niveau confédéral, nous nous sommes surtout adressés aux professionnels. Ce double échantillonnage (personnel coordonnant et personnes élues) n'a pas été réalisé pour créer une distinction conceptuelle ou une variable indépendante. Plutôt, dans la pratique des organisations syndicales, le travail des personnes élues et des coordonnatrices et coordonnateurs se complémente. Surtout dans un moment de crise, le dédoublement des structures organisationnelles permet de multiplier les efforts. Par conséquent, notre stratégie de doubler l'échantillon par fédération sectorielle nous a aidé à trianguler certaines informations, puis à arriver à un point de « saturation thématique » (Guest et collab., 2006) plus rapidement.

Puisque le secteur public dans sa définition plus stricte, hautement syndiqué au Québec, ne laisse que très peu de marge aux employeurs pour effectuer des mises à pied, nous avons plutôt choisi de nous concentrer, comme niveau d'analyse, sur huit secteurs privés ou mixtes (**tableaux 3 et 4**), où il y a quand même une présence syndicale significative dans chacun, mais où l'impact économique de la pandémie varie énormément d'un secteur à l'autre.

Cette démarche nous a permis de dépister les paramètres et variables pertinents pour poursuivre notre étude, et de confronter à la réalité certaines idées et propositions provenant de la littérature, afin de répondre à nos questions de recherche. Nous avons, par la suite, juxtaposé les résultats des entrevues qualitatives à l'analyse de la documentation officielle (conventions collectives, lettres d'entente, documents stratégiques et communications publiques), ce qui a permis la triangulation de certains éléments probants soulevés par les interlocuteurs.

Puisque l'impact de la pandémie sur les organisations syndicales est indissociable de l'impact sur le marché du travail et sur les emplois, nous avons procédé à l'analyse des statistiques officielles (Statistique Canada et Institut de la statistique du Québec), afin de mettre en contexte les adaptations et stratégies choisies par les fédérations sectorielles dans leur contexte économique respectif.

En ce qui a trait au contexte temporel, donc la période étudiée, il concerne les deux premières vagues de la pandémie de COVID-19; *grosso modo*, nous nous intéressons aux adaptations et variations des stratégies syndicales au Québec survenues entre mars 2020 et mars 2021. Le codage temporel « avant, pendant et depuis la pandémie » a d'ailleurs systématiquement été employé, autant pour l'analyse statistique que pour la grille des entrevues semi-dirigées.

Le financement du projet de recherche provient d'une initiative partenariale du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), qui ne s'attarde pas seulement à l'étude et à la compréhension d'un phénomène d'envergure en plein développement. Le type de recherche-action financée par ce programme vise plutôt l'application des apprentissages au sein même d'une organisation partenaire. De futures étapes de notre projet d'étude concerneront alors un retour au sein des instances et intervenants de l'organisation syndicale d'où proviennent les données, afin de les aider à la cocréation de stratégies et d'adaptation nécessaires, à moyen et long terme.

Dans la section suivante, nous procédons par ordre inverse, c'est-à-dire que nous allons présenter d'abord le contexte économique (pertes ou stabilité d'emplois par région et secteur). Ensuite, nous allons nous adresser aux variables probantes de l'action syndicale dans un contexte de profonde et soudaine crise économique, notamment les actions menant à la protection des emplois, la négociation des conditions matérielles du maintien ou de l'interruption de l'emploi, les adaptations en matière de conditions de travail (p. ex., télétravail), ainsi que les impacts sur le travail de la représentation syndicale, lui-même.

3. Résultats

Dans cette section de l'article, nous allons d'abord faire ressortir les points saillants de notre analyse statistique, en ce qui a trait à l'évolution de l'emploi syndiqué et non syndiqué au Québec et au Canada. Dans un deuxième temps, nous allons présenter les principales analyses provenant de nos entrevues qualitatives menées auprès des décideurs de l'organisation syndicale partenaire de l'étude et ceci, dans huit grands secteurs économiques. De cette manière, nous allons tenter de faire concorder les données qualitatives et quantitatives, afin de bonifier l'analyse statistique. Dans la section subséquente, nous allons discuter ces résultats à la lumière de notre cadre théorique.

3.1 Analyse globale

La crise sanitaire a entraîné la mise en place (par les gouvernements du Québec et du Canada) de plusieurs consignes et mesures dans tous les secteurs d'activité pendant les différentes vagues. Ci-après (**tableau 1**) la ligne de temps de la crise établie par l'Institut national de la santé publique du Québec (INSPQ) que nous avons retenue aux fins de notre article. Aux fins de l'analyse statistique, nous allons nous concentrer principalement sur les deux premières vagues (mars 2020–mars 2021), tandis que notre démarche qualitative se concentre encore plus sur la première vague seulement (printemps/été 2020).

Tableau 1
Ligne de temps des différentes vagues de la pandémie
Source : INSPQ. Données COVID-19 par vague
selon l'âge et le sexe au Québec, mai 2022

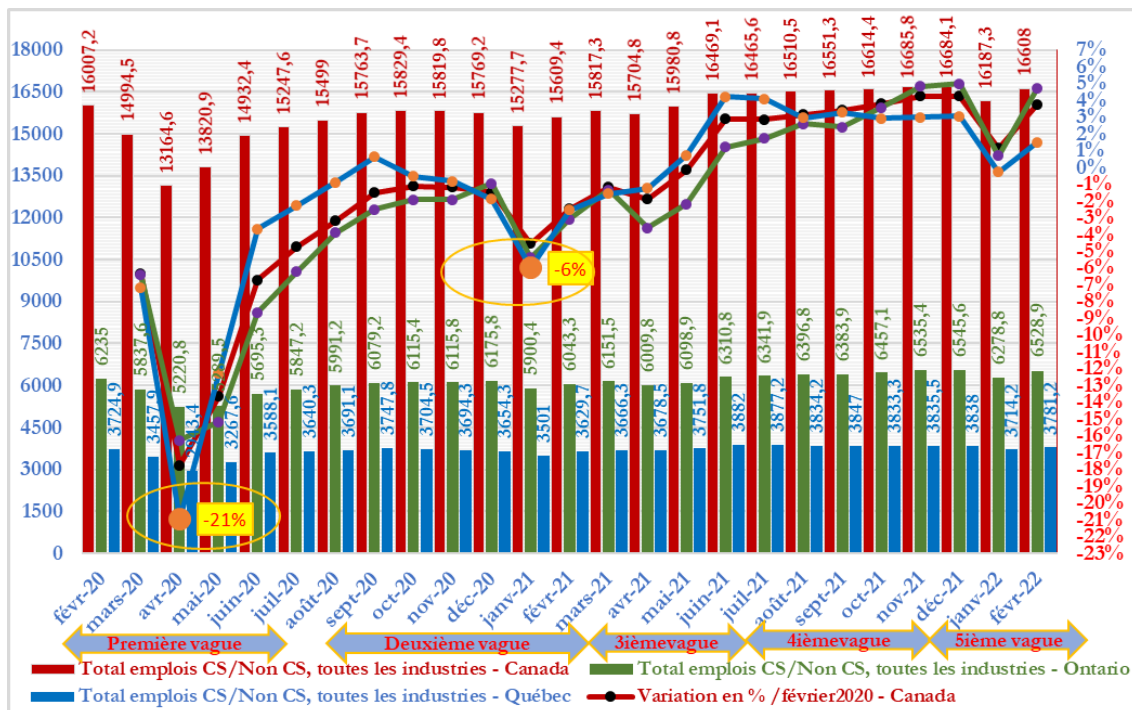
Vague 1	Vague 2	Vague 3	Vague 4	Vague 5	Vague 6
23 févr. au 11 juil. 2020	23 août 2020 au 20 mars 2021	21 mars au 17 juil. 2021	18 juil. au 4 déc. 2021	5 déc. 2021 au 12 mars 2022	13 mars 2022 – en cours

En mars 2020, au début de la première vague, les mesures de distanciation physique et les restrictions visant les entreprises, introduites progressivement au Québec et au Canada pour ralentir la propagation de la COVID-19, ont entraîné des répercussions sur le marché du travail. Selon l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), entre février et avril 2020, 825 900 emplois ont été perdus et le taux de chômage est passé de 4,5 % à 17,6 %, un sommet historique (ISQ, 2021). Comme nous allons le démontrer plus loin, en analysant les données en matière de couverture syndicale, les emplois syndiqués ont enregistré moins de perte que les emplois non syndiqués, ici au Québec comme dans l'ensemble du territoire canadien. Aussi, la récupération des emplois syndiqués perdus, à la suite de la première ronde des réouvertures, a été plus rapide que celle des emplois non syndiqués.

Le graphique ci-dessous (**figure 1**) montre la dispersion des emplois totaux sur deux années complètes de février 2020 à février 2022. Afin de donner une bonne visibilité aux données, nous avons comparé les données du Québec non seulement à l'ensemble du Canada, mais aussi à celles de l'Ontario, les deux provinces ayant des dates similaires des deux premières vagues. L'analyse statistique est faite à partir des données sur la couverture syndicale publiées par Statistique Canada, couvrant la période de février 2020 à février 2022 (données non désaisonnalisées).

En février 2020, le total des emplois couverts et non couverts par un syndicat était de 16 007 200 personnes au Canada, 6 235 000 en Ontario et 3 724 900 au Québec selon les données de Statistique Canada. Ce sera seulement en juin 2021 (après la troisième vague) que l'emploi total aura retrouvé cette ampleur (avec un court intermezzo, en septembre 2020, en ce qui concerne la reprise de l'emploi : seul le Québec enregistre une reprise totale de 0,6 % par rapport aux chiffres de février 2020, soit 3 747 800 employés en septembre 2020 contre 3 724 900 employés en février 2020).

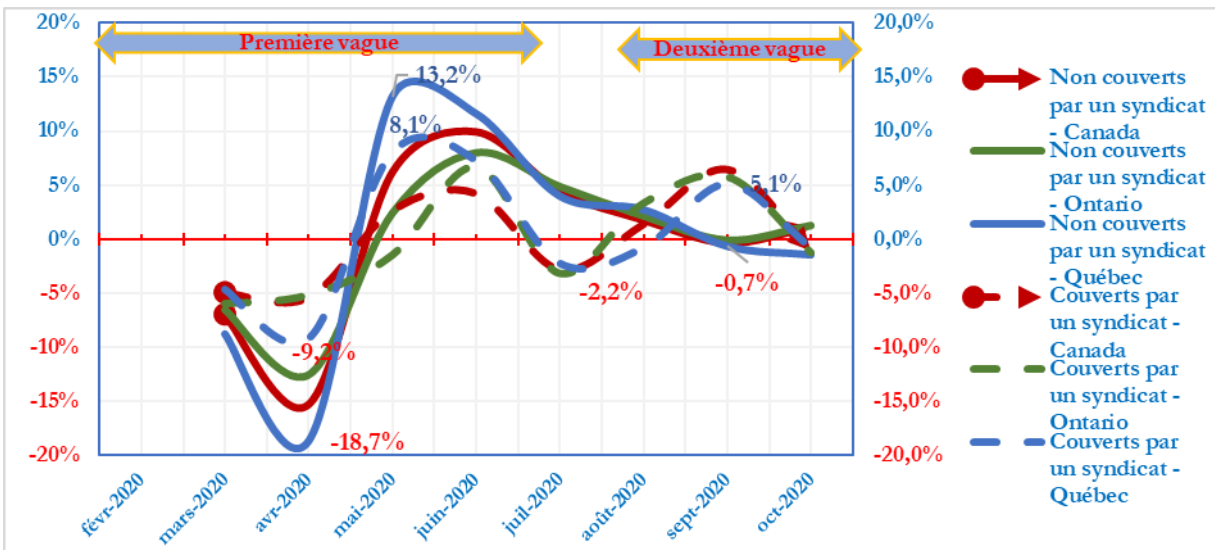
Figure 1
Emploi total*1000 (CAN, ON, QC) et variations mensuelles, février 2020 à février 2022
Source : Statistique Canada. Enquête sur la population active (EPA).
Tableau : 14-10-0129-01. Date de diffusion : 2022-01



Dans son ensemble, le Québec comme l'Ontario et l'ensemble du Canada ont été durement touchés par la crise sanitaire. Après les mesures mises en place au début de la première vague, notamment en avril 2020, sur le total des emplois toutes industries confondues, on observe une forte baisse, par rapport à février 2020, de 21 % des emplois au Québec, 16,3 % en Ontario et 17,8 % pour l'ensemble du Canada. Pendant la deuxième vague, la reprise faite de mai à septembre 2020 n'a pu se maintenir. En janvier 2021, on enregistre de nouveau des pertes, mais à des taux inférieurs à ceux de la première vague, soit 6 % pour le Québec, 5,4 % pour l'Ontario et 4,6 % pour le Canada. C'est précisément sur ces deux importantes chutes de l'emploi dans le cadre des deux premières vagues de COVID-19 (et sur les reprises partielles qui ont suivi) que nous allons maintenant nous concentrer.

En effet, une analyse des variations mensuelles lors de la première vague et la reprise graduelle suivante, donc de février à septembre 2020 (**figure 2**), montre que les pertes d'emplois non syndiqués sont plus élevées que celles des emplois syndiqués pour les deux provinces comme pour l'ensemble du Canada. On constate une baisse d'environ 19 % pour les emplois non syndiqués contre 9,2 % pour les emplois syndiqués au Québec.

Figure 2
Tendance/variations mensuelles de février 2020 à septembre 2020
Source : Statistique Canada. Enquête sur la population active (EPA)

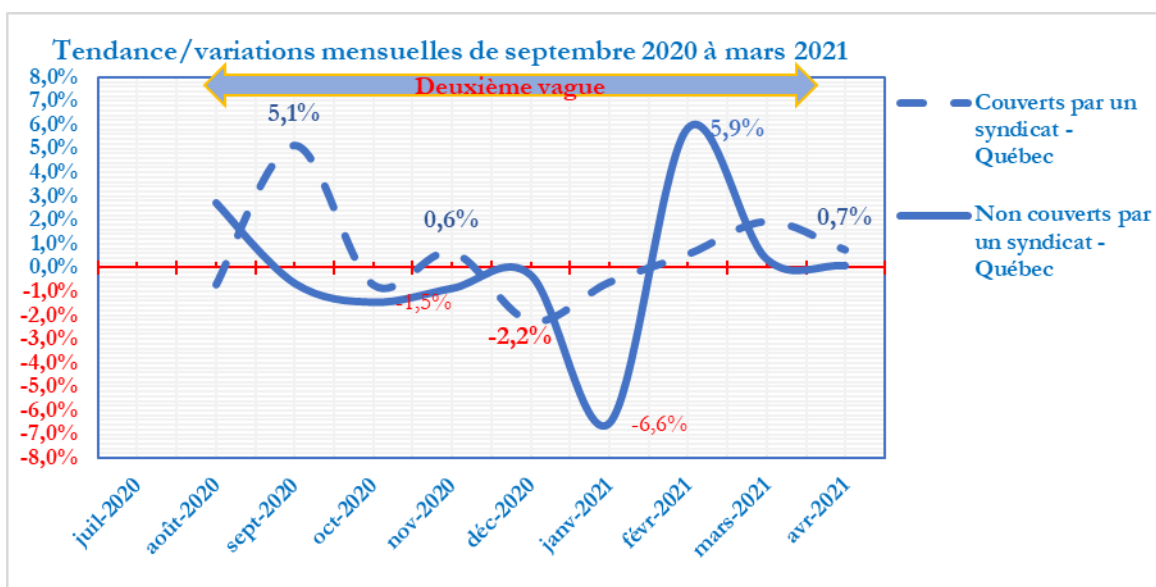


On observe également une meilleure reprise, presque totale de mai à septembre 2020. Une fois les mesures assouplies, on peut remarquer clairement que les emplois syndiqués enregistrent de nouveau des gains d'environ 5 % tandis que les emplois non syndiqués restent à peu près stables. La perte temporaire de 2,2 % observée en juillet 2020 semble liée spécifiquement au secteur de l'éducation et elle serait donc de nature saisonnière.

Pour l'Ontario, ces chiffres globaux sont similaires. Une baisse d'environ 13 % pour les emplois non syndiqués contre 5,1 % pour les emplois syndiqués. Le Canada dans son ensemble affiche d'ailleurs des tendances similaires, soit une baisse d'environ 15 % pour les emplois non syndiqués contre 5,4 % pour les emplois syndiqués durant la première vague. Nous assistons alors à une tendance lourde, autant au Québec qu'ailleurs au Canada. Comme pour le Québec, l'Ontario et le Canada, en septembre, on observe de meilleurs gains pour les emplois syndiqués, environ 6 % pour l'Ontario, et 7 % pour le Canada tandis que les emplois non syndiqués enregistrent respectivement 0,1 % et 0,4 %.

Durant la deuxième vague (qui s'est étendue de la fin août 2020 à la fin mars 2021), et cette fois-ci pour le Québec seulement (**figure 3**), de fortes baisses s'observent chez les emplois non syndiqués, encore une fois, d'environ 7 % contre 2,2 % pour les emplois syndiqués autour de janvier 2021. Il appert que les emplois non syndiqués sont plus vulnérables aux effets de la pandémie, et sont donc plus impactés par ce choc lors des deux premières vagues au Québec. Ce constat par rapport à la deuxième vague renforce alors notre conclusion préliminaire, comme discuté précédemment. La question à laquelle nous devons répondre subséquemment est de savoir si nous assistons à des pertes d'emplois uniquement dans certains secteurs non syndiqués, ou s'il y a des pertes inégales entre emplois syndiqués et non syndiqués au sein des mêmes secteurs. Nous y reviendrons.

Figure 3
Tendance/variations mensuelles de septembre 2020 à mars 2021- Québec
 Source : Statistique Canada. Enquête sur la population active (EPA)



Un autre indicateur confirmant la tendance lourde observée est le taux de syndicalisation (**figure 4**), qui peut être compris, en quelque sorte, comme le résultat principal de la somme des gains et pertes d'emplois, comme discuté auparavant. Le taux de syndicalisation puis passe de 35,9 % en 2019 à 36,9 % en 2020, au Québec. Une croissance de 1 % qui se maintient, d'ailleurs, jusqu'en 2021. En effet, selon les données de Statistique Canada, en 2015, il était de 36 %, passe sous la barre de 35 % et varie peu, par après, jusqu'en 2019. Ce repli s'expliquerait par le fait que la croissance de l'emploi syndiqué a été moins forte que celle de l'emploi non syndiqué durant cette période. Cependant, en période pandémique, sa décroissance est aussi beaucoup plus marquée, comme le démontrent les chiffres pour 2020. La tendance concernant le taux de syndicalisation est également observée pour l'ensemble du Canada et en Ontario, mais elle se renverse en 2021, contrairement au Québec. On constate également que le taux de présence syndicale au Québec demeure de loin plus élevé que celui de l'ensemble des provinces canadiennes.

3.2 Analyse sectorielle

Comme Alberio et Tremblay (2021) l'ont souligné dans leur article, une lecture potentielle de ces données globales serait que les pertes ont majoritairement touché des secteurs tels que les services aux particuliers, qui sont des secteurs moins syndiqués. Cela nous semble évident, en effet. Déjà, en comparant les chiffres des secteurs public et privé, nous nous rendons compte d'une importante divergence. Mais, comme nous

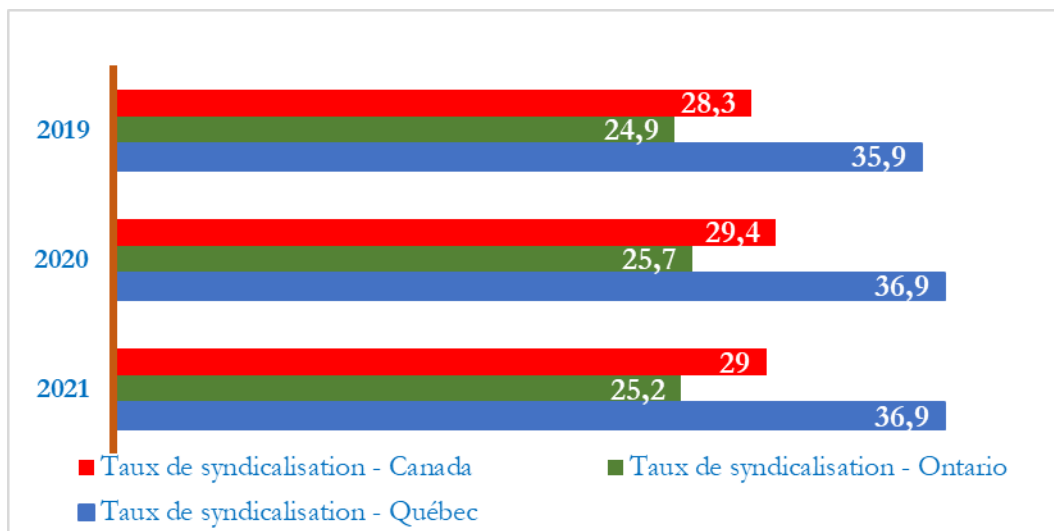
P'avons expliqué plus haut, pour bien saisir l'impact bénéfique ou non d'une présence syndicale, il faut comparer l'essor, au sein d'un même secteur économique, entre les entreprises syndiquées et non syndiquées. Pour ne donner qu'un seul exemple, pour l'instant, en avril 2020, pendant que l'ensemble des secteurs présente des pertes énormes, on observe plutôt un gain de 1,2 % pour les emplois syndiqués du secteur du commerce de détail et de gros, contre une perte de 27,2 % des emplois non syndiqués de ce même secteur. Nous devons alors peaufiner notre analyse statistique globale par un regard plus détaillé sur les emplois syndiqués et non syndiqués et ceci, par secteur d'activité économique.

Figure 4

Évolution du taux de syndicalisation 2019-2021 (Canada-Ontario-Québec)

Source : Statistique Canada. Tableau 14-10-0129-01 Situation syndicale selon la géographie.

<https://doi.org/10.25318/1410012901->



En comparant les pertes et gains d'emplois dans les secteurs public et privé au Québec tout au long des deux premières vagues (**tableau 2**), force est de constater que l'impact du choc de la crise sanitaire sur les emplois est moindre pour les emplois couverts par un syndicat tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Les pertes en mars comme en avril 2020 sont plus fortes chez les emplois non syndiqués. La reprise qui s'est amorcée en juin 2020 est meilleure chez les emplois syndiqués : l'emploi syndiqué dans le secteur privé enregistre un gain de 3,5 % contre une perte de 6,4 % pour les emplois non syndiqués, une tendance qui se maintient jusqu'à et au-delà de la deuxième vague. L'important constat : ce n'est pas uniquement dans le secteur public, hautement syndiqué, qu'il y a un avantage syndical, mais également dans le secteur privé – vers où nous allons désormais tourner notre attention.

Le rapport de l'Institut du Québec (Abboud et collab., 2020) portant sur les politiques de main-d'œuvre susceptibles de contribuer à la relance de l'économie du Québec après le choc provoqué par la pandémie de COVID-19, montre que celle-ci a affecté très inégalement les divers secteurs industriels. Les industries de la construction, de la fabrication, de l'hébergement et de la restauration, du commerce de détail et de gros, du transport et de l'entreposage et de l'information, de la culture et des loisirs sont les secteurs les plus durement touchés et comptent pour 53 % des emplois, mais 84 % des pertes d'emplois. Déjà, il faut nuancer les propos précédents sur les pertes supposément concentrées dans les secteurs faiblement syndiqués : la construction et la fabrication comptent parmi les secteurs les plus syndiqués au Québec !



Tableau 2
Gains et pertes d'emplois couverts et non couverts par un syndicat,
en nombre et en pourcentage (%) au Québec (février 2020= 0), secteurs privé et public
Source : Statistique Canada. Enquête sur la population active (EPA)

Industries(SCIAN)	mars-2020		avr-2020		juin-2020		sept-2020		janv-2021		mars-2021	
	C/S	Non C/S	C/S	Non C/S	C/S	Non C/S	C/S	Non C/S	C/S	Non C/S	C/S	Non C/S
Secteur public												
Gain/Perte en nbre(*1000)	-51	-27	-53	-36	-15	-8	10	8	4	-7	42	-12
Gain/Perte en %	-6,2%	-18,8%	-6,4%	-25,1%	-1,8%	-5,5%	1,2%	5,7%	0,4%	-5,0%	5,1%	-7,9%
Secteur privé												
Gain/Perte en nbre(*1000)	-16	-172	-142	-551	22	-136	27	-22	-11	-210	-13	-76
Gain/Perte en %	-2,6%	-8,1%	-22,7%	-25,9%	3,5%	-6,4%	4,3%	-1,0%	-1,7%	-9,9%	-2,1%	-3,6%

Dès lors, procédons à notre argumentaire principal et poursuivons notre analyse dans les secteurs privés et mixtes, plutôt que dans le secteur public. Notre calcul des gains et pertes d'emplois couverts et non couverts par un syndicat au Québec, durant la première vague (**tableau 3**), révèle que les pertes étaient plus importantes dans l'emploi non syndiqué au sein de chacun de six secteurs analysés (sur un total de huit secteurs en considération). Les emplois syndiqués de tous ces secteurs d'activité ont enregistré moins de pertes que les emplois non syndiqués, sauf pour les secteurs de la construction et de la fabrication. De façon détaillée, au creux de la première vague, en avril 2020, les emplois syndiqués (C/S) au sein des six secteurs suivants ont connu moins de pertes que ceux non syndiqués (Non C/S) :

- Commerce de détail et de gros : un gain de 1,2 % pour les emplois C/S contre une perte de 27,2 % pour les Non C/S.
- Transport et entreposage : une perte de 13 % pour les emplois C/S contre une perte d'environ 29 % pour les Non C/S.
- Information, culture et loisirs : une perte de 23 % pour les emplois C/S contre une perte de 38 % pour les Non C/S.
- Services d'enseignement : une perte de 13 % pour les emplois C/S contre une perte de 29 % pour les Non C/S.
- Soins de santé et assistance sociale : un gain de 0,1 % pour les emplois C/S contre une perte d'environ 26 % pour les Non C/S.
- Service d'hébergement et restauration : une perte de 40 % environ contre 54 % environ pour les emplois Non C/S.

Seul le secteur de la construction enregistre une baisse de 53 % pour les C/S et 29 % pour les Non C/S et le secteur de la fabrication présente une baisse de 28 % pour les emplois C/S et 21,5 % pour les emplois Non C/S en avril 2020. Tandis que le deuxième représente, en quelque sorte, l'exception à la règle, le premier secteur ne présente pas tellement un problème pour notre argumentaire : les grands chantiers, presque universellement syndiqués au Québec, ont motivé ces immenses pertes de l'emploi syndiqué. Un simple regard vers l'Ontario nous le confirme : là-bas, au même moment, le secteur de la construction enregistre une perte de 14,5 % pour les emplois C/S contre 26 % pour les Non C/S.

De retour au Québec, les six secteurs cités plus haut enregistrent également une meilleure reprise pour les emplois C/S, de même que le secteur de la construction, qui présente pour les emplois C/S une plus forte reprise pour les mois de juillet et août 2020, soit un gain de 27 % environ contre 19,5 % pour les emplois Non C/S. Encore une fois, uniquement le secteur de la fabrication semble l'exception qui confirme la règle, cette fois-ci accoté par le secteur de la santé et des services sociaux : la vague des démissions dans ce secteur pourrait d'ailleurs avoir un lien avec les conditions lamentables dans les soins de longue durée – syndiqués ou non.

Tableau 3

Gains et pertes d'emplois couverts par un syndicat (C/S) et non couverts par un syndicat (Non C/S), en nombre* 1000 et en pourcentage (%) au Québec (février 2020= 0)

Source : Statistique Canada. Enquête sur la population active (EPA)

Industries(SCIAN)	mars-2020		avr-2020		mai-2020		juin-2020		juil-2020		août-2020	
	C/S	Non C/S	C/S	Non C/S	C/S	Non C/S	C/S	Non C/S	C/S	Non C/S	C/S	Non C/S
Construction [23]												
Gain/Perte en nbre(*1000)	6	1	-55	-26	-2	-10	15	17	33	8	28	17
Gain/Perte en %	5,9%	0,9%	-53,3%	-29,6%	-1,8%	-11,1%	14,3%	19,7%	31,4%	9,3%	26,8%	19,5%
Fabrication [31-33]												
Gain/Perte en nbre(*1000)	-4	4	-47	-67	-32	-13	-12	-6	-33	28	-18	24
Gain/Perte en %	-2,2%	1,4%	-28,0%	-21,5%	-19,7%	-4,2%	-7,0%	-1,9%	-20,3%	9,0%	-11,0%	7,5%
Commerce de gros et de détail [41, 44-45]												
Gain/Perte en nbre(*1000)	-1	-40	1	-138	10	-79	9	-30	17	-32	5	8
Gain/Perte en %	-1,1%	-7,9%	1,2%	-27,2%	10,5%	-15,5%	9,2%	-6,0%	17,1%	-6,3%	5,1%	1,5%
Transport et entreposage [48-49]												
Gain/Perte en nbre(*1000)	13	-24	-11	-35	-5	-40	10	-27	9	-39	4	-26
Gain/Perte en %	15,7%	-20,1%	-13,4%	-28,9%	-6,0%	-33,0%	12,8%	-22,5%	10,8%	-32,1%	4,6%	-21,5%
Information, culture et loisirs [51, 71]												
Gain/Perte en nbre(*1000)	-5	-27	-10	-38	-11	-36	-0	-20	1	10	-3	11
Gain/Perte en %	-11,2%	-26,4%	-23,1%	-38,1%	-24,3%	-35,7%	-0,2%	-20,3%	2,7%	10,0%	-6,2%	10,6%
Services d'enseignement [61]												
Gain/Perte en nbre(*1000)	-54	-11	-33	-18	-9	-17	-16	-6	-53	-15	-54	-21
Gain/Perte en %	-20,9%	-18,4%	-13,0%	-29,3%	-3,5%	-27,7%	-6,4%	-8,9%	-20,6%	-23,9%	-21,0%	-34,1%
Soins de santé et assistance sociale [62]												
Gain/Perte en nbre(*1000)	-4	-26	0	-46	-6	-25	6	6	4	7	-9	9
Gain/Perte en %	-1,0%	-14,3%	0,1%	-25,8%	-1,7%	-14,1%	1,8%	3,2%	1,1%	4,1%	-2,6%	5,0%
Services d'hébergement et de restauration [72]												
Gain/Perte en nbre(*1000)	-6	-54	-7	-115	-12	-96	-8	-62	-2	-20	2	-20
Gain/Perte en %	-36,1%	-25,5%	-39,6%	-54,3%	-70,4%	-45,5%	-48,5%	-29,3%	-12,4%	-9,4%	9,5%	-9,6%

De façon similaire, les données de la deuxième vague (**tableau 4**) montrent que les emplois syndiqués ont généralement été mieux protégés et enregistrent également une meilleure reprise que les emplois non C/S, notamment les secteurs de :

- Fabrication : un gain d'environ 14 % pour les emplois C/S contre une perte d'environ 5 % au mois de janvier 2021, alors que plusieurs secteurs enregistrent des pertes. Une meilleure reprise au mois de mars 2021 pour les emplois C/S de 5,2 % contre 3,8 % pour les emplois C/S.
- Commerce de détail et de gros : un gain de 11,4 % pour les emplois C/S contre une perte d'environ 18 % pour les Non C/S en janvier 2021. Une meilleure reprise avec un gain de 13,4 % contre une perte de 5,4 % en mars 2021.
- Information, culture et loisirs : même si en janvier 2021, les pertes sont assez semblables chez les emplois C/S et Non C/S, la reprise est néanmoins meilleure en mars 2021 pour les emplois C/S avec un gain d'environ 11 %.
- Services d'enseignement : une meilleure reprise en janvier 2021 d'environ 6 % pour les emplois C/S contre une perte de 2,4 % pour les Non C/S.
- Service d'hébergement et restauration : une perte de 13,3 % contre 16 % environ pour les emplois Non C/S, en février 2021.
- Soins de santé et assistance sociale : en dépit des problèmes de recrutement auxquels ce secteur a dû faire face, on voit tout de même qu'en mars 2021, pendant le mois de récupération de tous les secteurs, les emplois C/S présentent moins de perte que les emplois non C/S, soit 2 % environ contre 4,2 %.

Tableau 4

Gains et pertes d'emplois couverts et non couverts par un syndicat, en nombre et en pourcentage (%) au Québec (octobre 2020= 0)
Source : Statistique Canada. Enquête sur la population active (EPA)

Industries(SCIAN)	nov-2020		déc-2020		janv-2021		févr-2021		mars-2021		avr-2021	
	C/S	Non C/S	C/S	Non C/S	C/S	Non C/S	C/S	Non C/S	C/S	Non C/S	C/S	Non C/S
Construction [23]												
Gain/Perte en nbre(*1000)	-6	0	-26	-2	-38	-5	-34	8	-28	-7	-16	-7
Gain/Perte en %	-4,3%	0,1%	-18,9%	-1,6%	-27,4%	-4,6%	-24,2%	8,3%	-20,0%	-6,6%	-11,3%	-7,3%
Fabrication [31-33]												
Gain/Perte en nbre(*1000)	7	-6	4	4	21	-14	13	-0	8	12	10	0
Gain/Perte en %	4,8%	-1,9%	2,6%	1,3%	13,8%	-4,5%	9,0%	-0,1%	5,2%	3,8%	6,7%	0,1%
Commerce de gros et de détail [41, 44-45]												
Gain/Perte en nbre(*1000)	11	-8	9	-0	11	-98	5	-37	13	-28	1	-30
Gain/Perte en %	11,5%	-1,4%	9,9%	-0,0%	11,4%	-18,7%	4,9%	-7,0%	13,4%	-5,4%	0,5%	-5,7%
Transport et entreposage [48-49]												
Gain/Perte en nbre(*1000)	-4	3	-10	19	-9	13	-11	22	-17	19	-17	17
Gain/Perte en %	-5,0%	2,9%	-11,5%	17,9%	-10,5%	12,4%	-12,8%	20,4%	-19,2%	18,1%	-19,6%	16,1%
Information, culture et loisirs [51, 71]												
Gain/Perte en nbre(*1000)	1	-8	-3	-6	-5	-10	-4	-9	5	-9	-1	-7
Gain/Perte en %	1,9%	-10,2%	-8,0%	-8,2%	-12,3%	-12,6%	-8,5%	-11,2%	10,8%	-11,7%	-3,1%	-9,3%
Services d'enseignement [61]												
Gain/Perte en nbre(*1000)	-3	11	-1	7	-6	-1	9	4	16	-2	25	-1
Gain/Perte en %	-1,0%	18,1%	-0,3%	11,2%	-2,3%	-1,0%	3,2%	5,6%	5,5%	-2,4%	8,6%	-1,0%
Soins de santé et assistance sociale [62]												
Gain/Perte en nbre(*1000)	4	-2	-8	-11	-15	-2	-17	-3	-6	-8	-1	2
Gain/Perte en %	1,1%	-0,9%	-2,4%	-5,8%	-4,3%	-1,1%	-4,9%	-1,6%	-1,8%	-4,2%	-0,2%	1,1%
Services d'hébergement et de restauration [72]												
Gain/Perte en nbre(*1000)	-7	-10	-4	-20	-5	-29	-2	-25	-4	-9	-7	-17
Gain/Perte en %	-52,3%	-6,1%	-30,5%	-12,7%	-37,5%	-18,2%	-13,3%	-15,9%	-31,3%	-5,6%	-54,7%	-10,8%

Il faut souligner que les pertes totales de la deuxième vague étaient somme toute moindres, ce qui veut dire que l'effet protecteur d'un emploi syndiqué y était, en quelque sorte, moins significatif. En ce qui a trait au revirement de la situation dans le secteur de la fabrication, on ne peut que spéculer, mais la reprise, dans le secteur manufacturier, semble très costaute, ce qui laisse présager des problèmes de pénurie de main-d'œuvre à venir.

3.3 Comprendre les statistiques à l'aide de l'analyse de nos entrevues qualitatives

Dans cette deuxième partie de la présentation de résultats empiriques, nous allons aborder les principaux thèmes soulevés par nos interlocuteurs lors des entrevues qualitatives, dans l'ordre d'importance pour la discussion ci-dessus : 1) les mesures prises pour atténuer les pertes d'emplois et mises à pied; 2) le rôle facilitateur des organisations syndicales pour accéder aux différents programmes gouvernementaux; 3) les pressions exercées pour les mesures de protection en santé et sécurité au travail (SST) et, parallèlement, des primes négociées pour ceux et celles contraints au travail en présentiel; 4) les différentes ententes informelles, pressions exercées et adaptations de la représentation syndicale au quotidien, afin de baliser la transition vers le télétravail (là où applicable); 5) une discussion de la relance économique et de la pénurie de main-d'œuvre, ayant un impact majeur sur le pouvoir de négociation.

Parmi les mesures prises pour atténuer les pertes d'emplois et les mises à pied, il y a, bien sûr, l'application des conventions collectives avec leurs règles protectrices par ordre d'ancienneté. De cette manière, les emplois syndiqués au cœur des « entreprises flexibles » (Atkinson et Meager, 1986) résistent plus longtemps aux mises à pied, pendant que les sous-traitants, travailleurs des agences, et contrats temporaires sont plus faciles à terminer. Mais en temps de profonde crise économique, toutes ces mesures ne sont jamais suffisantes pour garantir l'emploi syndiqué, puis éventuellement on procède par ancienneté inversée ou en favorisant des prises de retraite anticipées des travailleurs syndiqués.

Dans la crise actuelle, les syndicats avaient à leur disposition un dernier as : les programmes publics comme la subvention salariale du gouvernement fédéral, visant le maintien au travail. Les syndicats pouvaient alors exercer des pressions sur les employeurs pour qu'ils substituent les mises à pied par un partage de travail et du travail subventionné (entrevue 9). Selon le gouvernement du Canada, jusqu'à 5,3 millions d'emplois (dont jusqu'à 1,3 million au Québec) ont été soutenus de cette manière entre mars 2020 et octobre 2021 (Agence du revenu du Canada, 2021). La répartition sectorielle de cette subvention au Québec nous laisse d'ailleurs conclure qu'un bon pourcentage d'emplois syndiqués en aurait bénéficié.

Même dans le cas de mises à pied importantes, plusieurs syndicats ont réussi à négocier des prolongements des listes de rappel, afin de maintenir un lien d'emploi entre le travailleur mis à pied et son employeur (entrevue 1), facilitant ainsi un retour en emploi au moment de la reprise économique, surtout dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. De plus, les investissements majeurs des gouvernements pour favoriser la relance économique ont eu pour effet de gonfler les rangs syndicaux à l'automne 2020, notamment en enseignement et dans le secteur de la construction.

De plus, les organisations syndicales ont joué un rôle de facilitateur pour aider leurs membres à accéder aux différents programmes gouvernementaux, notamment la PCU du gouvernement fédéral. Dans certains secteurs, comme la construction, un tel rôle d'intermédiaire était nécessaire (puisque c'est plutôt vers l'assurance-emploi avec ses règles beaucoup plus contraignantes que ces travailleurs mis à pied pour de courtes périodes saisonnières se tournent d'habitude) tandis que dans d'autres secteurs c'était un nouveau rôle pour le syndicat (entrevues 11, 12 et 13). Ce rôle accompagnateur a aussi ajouté de la valeur ajoutée à l'adhésion syndicale en temps de crise.

Un autre bénéfice net des organisations syndicales pour les travailleurs concernait les pressions constantes exercées sur les employeurs pour obtenir les mesures de protection en SST prévues par la loi (et au-delà). La confédération syndicale étudiée avait, d'ailleurs, créé un système de suivi concernant l'implantation des mesures SST et ceci, pour tous les secteurs économiques (entrevues 7 et 8), ce qui facilitait l'identification d'employeurs délinquants. Les interventions concrètes, par la suite, pouvaient aller jusqu'aux pressions médiatiques pour dénoncer, à la fois, lesdits employeurs et les autorités, qui ne faisaient pas toujours appliquer les nouvelles règles par des inspections accrues (entrevues 9 et 11).

Parallèlement, certaines organisations syndicales se sont concentrées sur l'obtention de primes pour les travailleurs et travailleuses que l'on contraignait à continuer ou reprendre leur travail en présentiel. Ces primes ont été retirées, pour la plupart rapidement (entrevues 2 et 3), mais elles maximisaient néanmoins l'impact concret et positif des organisations syndicales dans la vie quotidienne des employés syndiqués au Québec.

Parmi les plus abrupts changements à l'organisation du travail (et potentiellement les plus durables), on peut noter le transfert quasi complet de certains secteurs d'activité vers le télétravail. De multiples ententes informelles et des pressions exercées par les organisations syndicales ont forcé les employeurs à baliser ce changement. Parfois, ce mode de travail correspondait à une demande syndicale de longue date (entrevues 12 et 13), et il y avait donc déjà une réflexion stratégique quant aux modalités de cette forme de travail, qu'il ne fallait que déployer. Tandis que dans d'autres secteurs, la mesure contrevenait aux pratiques courantes ou n'était tout simplement pas applicable. Les organisations syndicales ont alors dû composer rapidement avec un phénomène qui est là pour de bon et elles doivent maintenant bâtir une stratégie de négociation à moyen et long terme pour l'intégrer dans les conventions collectives de presque tous les secteurs au Québec.



La vie et la représentation syndicale au quotidien, elles aussi, devaient rapidement basculer vers le mode virtuel. Ainsi, la COVID-19 aura accéléré la transition numérique du travail syndical lui-même (entrevues 1, 9 et 10). Ainsi, des assemblées virtuelles et hybrides permettent aujourd’hui à une toute nouvelle génération de membres de participer à la vie démocratique interne de leur syndicat pour la première fois, surtout ceux et celles avec des responsabilités familiales ou en région éloignée (entrevues 2, 4 et 13).

Enfin, la relance économique après la fin des différentes mesures de confinement, combinée avec les importants investissements gouvernementaux et un changement démographique continu sur le marché du travail québécois a mené à une profonde pénurie de main-d’œuvre qualifiée et aussi, de plus en plus, non qualifiée. Le pouvoir de négociation des organisations syndicales a donc rapidement changé deux fois, d’une position de force relative avant la pandémie, à une position très mitigée (certains secteurs très faibles, d’autres inchangés) pendant la pandémie, à une situation de force accrue. La situation actuelle est amplifiée par les besoins de négocier de bonnes augmentations salariales afin d’atténuer les impacts de l’inflation. D’ailleurs, une pénurie généralisée de la main-d’œuvre et une inflation importante comptent parmi les impacts les plus significatifs et positifs sur le pouvoir de négociation des organisations syndicales (Sexton et Bourque, 2002). Dans ce sens, la représentation par une organisation syndicale, surtout si elle est accompagnée d’une stratégie de négociation à moyen terme, risque d’obtenir d’autres gains matériels importants pour les travailleurs syndiqués dans les prochaines années et donc, d’augmenter « l’avantage syndical » au Québec.

En guise de conclusion de cette section présentant les résultats empiriques de notre étude, nous retenons que la forte présence syndicale dans plusieurs secteurs économiques a bel et bien aidé à maintenir les travailleurs québécois et canadiens en emploi, et à atténuer les effets des mises à pied lors de la première vague de COVID-19. Ces effets protecteurs se sont manifestés par la négociation formelle et informelle, en balisant différentes mesures permettant le maintien au travail, comme la protection des travailleurs permanents les plus anciens, le partage de travail, le télétravail, le prolongement des listes de rappel et en exigeant que certains employeurs fassent appel aux programmes gouvernementaux comme la subvention salariale. De plus, nous avons pu constater que le bénéfice net d’un emploi syndiqué se démontrait aussi par des mesures concrètes pour appuyer ceux et celles restés au travail en présentiel, comme la négociation de primes monétaires, le suivi étroit des mesures de protection en SST et, au besoin, des pressions exercées sur les employeurs et les décideurs publics pour renforcer les règles sanitaires et équipements exigés. Enfin, des mesures concrètes d’accompagnement en situation de télétravail ont été déployées, menant également à un bond technologique dans le travail des organisations syndicales, elles-mêmes.

4. Discussion et contribution de l’article

Comme nous l’avons fait ressortir à partir de la littérature classique en économie du travail, nous pouvons démontrer le bénéfice net d’une adhésion syndicale en temps de crise aiguë, comme les deux premières vagues de la COVID-19. Par conséquent, notre analyse économique révèle bel et bien que l’emploi syndiqué s’est maintenu mieux lors des deux premières vagues de la COVID-19, entraînant un plus grand essor de la syndicalisation au Québec et au Canada dans son ensemble. Plus encore, notre analyse confirme également que la reprise économique et de l’emploi au Québec a mené à une aussi bonne performance de l’emploi syndiqué que de l’emploi non syndiqué. Ainsi, la reprise aura eu pour effet de stabiliser une plus haute syndicalisation dans cette province.

En ce qui a trait aux entrevues qualitatives, nous avons pu démontrer que les syndicats québécois ont déployé tous les trois registres du renouveau syndical pour imposer un avantage par rapport aux autres travailleurs. Concrètement, ils ont mobilisé les membres dans les secteurs essentiels (p. ex., supermarchés et abattoirs) pour obtenir des primes monétaires et ils ont obtenu des investissements importants en matériel de protection et en équipement pour le télétravail. Ils ont conclu des ententes informelles et

formelles avec les employeurs afin de prolonger les conventions collectives, les listes de rappel ou, encore, pour faciliter l'adoption du télétravail dans les entreprises où cela était possible. Enfin, ils n'ont pas hésité à faire pression sur les employeurs comme sur les gouvernements pour accélérer l'adoption de normes plus strictes en matière de SST et pour faciliter l'implantation de programmes d'aide gouvernementale (p. ex., subvention salariale et PCU) au niveau local.

Tableau 5
Stratégies syndicales adoptées par les organisations syndicales au Québec, selon les trois registres du renouveau syndical (résultats synoptiques des entrevues qualitatives)

Volet de la recherche	Registre de renouveau syndical	Exemples révélés par les entretiens
Volet court terme (première vague)	Stratégie d'organisation	Mobilisation des membres pour des primes monétaires.
		Mobilisation des membres pour du matériel de protection.
		Assistance aux membres mis à pied pour accéder aux programmes d'aide.
	Stratégie de négociation	Prolongement des listes de rappel.
		Prolongement de conventions collectives.
		Modalités du télétravail improvisé.
		Pressions sur les employeurs pour utiliser la subvention salariale.
Stratégie politique	Pressions pour des normes de la CNESST plus strictes.	
	Pressions pour prolonger les programmes gouvernementaux.	
Volet à long terme (télétravail)	Stratégie de négociation	Guide de négociation pour encadrer le télétravail dans les prochaines rondes de négociation collective.
	Stratégie politique	Normes de SST pour le télétravail, inclusion dans la L.A.T.M.P.
Volet à long terme (nouvelles technologies)	Stratégie d'organisation	Organisation de nouveaux groupes professionnels et de personnel technique.
	Stratégie de négociation	Formation continue pour faciliter l'adoption de nouvelles technologies.
		Stratégie de négociation pour bénéficier de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Au-delà d'une démonstration, en temps réel, du renouveau et de « l'avantage syndical » dans le contexte d'une rupture profonde, l'article contribue à une vision centrée sur les acteurs des relations de travail, positionnant les syndicats comme des acteurs stratégiques (Hyman, 2007), qui peuvent modifier les narratifs et les réalités matérielles (pour eux-mêmes et les membres qu'ils représentent), même face à des éventualités extrêmement difficiles.

Nos entrevues ont clairement fait ressortir les considérations stratégiques des dirigeants syndicaux pendant la COVID-19, les processus décisionnels menant à des adaptations créatives et à de nouveaux narratifs à plus long terme. Par exemple, l'expérience pandémique avec un télétravail généralisé a déjà donné naissance à un guide de négociation collective pour les unités locales voulant déterminer les conditions de travail pour leurs membres qui souhaitent, parfois majoritairement, maintenir une certaine proportion de télétravail à l'avenir.

Ainsi, l'article contribue à l'idée que les syndicats sont des agents « d'expérimentation institutionnelle », qui utilisent de manière créative les ressources et leviers institutionnels à leur disposition dans une période de rupture. De cette manière, ils se sont servis de la crise sanitaire actuelle pour commencer à baliser de nouvelles formes de travail (p. ex., la montée du travail sur plateforme numérique, normalisation du télétravail) et pour atteindre de nouveaux groupes de travailleurs, qui n'étaient peut-être pas toujours convaincus de la valeur ajoutée d'une adhésion syndicale.



Conclusion

Dans cet article, nous avons répondu aux questions de recherche suivantes, provenant de notre survol de la littérature pertinente : était-il vrai que l'emploi syndiqué au Canada, et plus spécifiquement au Québec aurait été plus stable à travers la crise profonde de la pandémie de COVID-19 que l'emploi non syndiqué ? Et dans l'affirmative, quels mécanismes précis étaient à l'œuvre, pour qu'un tel effet protecteur se soit déployé ? Pour ce faire, nous avons présenté les résultats d'une analyse statistique des données d'emploi les plus récentes, que nous avons décortiquées soigneusement par secteur d'activité économique. De plus, nous avons présenté les analyses de notre démarche qualitative, provenant d'entrevues semi-dirigées auprès d'une importante organisation syndicale du Québec et ses fédérations sectorielles.

Couvrant huit secteurs privés et mixtes différents, nous avons pu établir que l'emploi syndical, dans la grande majorité des cas, a été plus stable, puis nous avons triangulé ces résultats avec de nombreux exemples concrets provenant des entrevues qualitatives. De cette manière, l'article aide à comprendre les mécanismes à l'œuvre pour constituer un « avantage syndical » (Kaufman, 2005), comme postulé et mesuré par des études précédentes.

Une telle compréhension détaillée des initiatives et adaptations syndicales dans un moment de rupture profonde nous amène à contribuer à deux champs supplémentaires de littérature en relations industrielles. D'un côté, nous avons pu dépister des éléments des trois pistes suggérées par la littérature du « renouveau syndical », c'est-à-dire l'organisation syndicale renouvelée, l'action politique et le microcorporatisme. Puis, nous avons apporté des exemples concrets sur la façon dont les « expérimentations institutionnelles » en temps de crise permettent aux organisations syndicales de façonner les tendances à long terme sur le marché du travail (comme le télétravail et le virage numérique), et ainsi d'agir en tant qu'acteurs stratégiques.

Dans des études futures, il resterait à étendre nos connaissances sur les autres provinces canadiennes, où nous avons pu observer des tendances similaires, au début de la pandémie, mais qui semblent moins résistantes à la relance économique. Puis, éventuellement, les chercheurs et praticiens américains pourraient envisager de réimporter les leçons et meilleures pratiques du modèle syndical québécois, afin d'enrayer la dégringolade manifeste de « l'avantage syndical » au sud de notre frontière.

Plus près de chez nous, les résultats de notre recherche seront diffusés et discutés de manière détaillée avec notre organisation partenaire. Cela permettra un retour sur les meilleures pratiques, afin de les partager, et d'enclencher un processus de réflexion quant aux effets à plus long terme, comme le télétravail et les nouvelles technologies. L'objectif ultime sera d'aider à la cocréation de stratégies d'adaptation pour que la syndicalisation au Québec continue d'être à l'avantage des travailleurs et de notre société.

RÉFÉRENCES

- Abboud, T., Déry, P., Dubuc, A. et Savard, S. (2020). *L'emploi et la COVID-19, Analyse et propositions pour relancer le marché du travail*. Institut du Québec. <https://institutduquebec.ca/lemploi-covid-19-analyse-propositions/>
- Agence du revenu du Canada. (2021). *Demandes de la SSUC - données détaillées*. <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/subventions-salaires-loyer/subvention-salariale-urgence/ssuc-statistiques/ssuc-donnees-detaillees.html>
- Alberio, M. et Tremblay, D.-G. (2021). Covid 19 : Quels effets sur le travail et l'emploi? *Revue Interventions économiques*, 66. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14725>
- Atkinson, J. et Meager, N. (1986). *Changing Working Patterns: How companies achieve flexibility to meet new needs*. Institute of Manpower Studies, National Economic Development Office, London.

- Behrens, M. et Hamann, K. (2004). Conceptualizing Labour Union. Dans C.M. Frege et J. Kelly (dir), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy* (11-30). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199270149.003.0002>
- Bhaskar, R. (1978). On the possibility of social scientific knowledge and the limits of naturalism. *Journal for the Theory of social Behaviour*, 8(1), 1-28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1978.tb00389.x>
- Bronfenbrenner, K. et Hickey, R. (2004). Changing to organize: a national assessment of union strategies. Dans R. Milkman et K. Voss (dir), *Rebuilding Labor: Organizing and Organizers in the New Union Movement* (17-61). Cornell University Press.
- Chamberlain, N. W. et Kuhn, J. W. (1965). *Collective bargaining*. McGraw-Hill.
- Crouch, C. (2005). *Capitalist diversity and change*. Oxford University Press.
- Dimaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Research on Institutional Patterns: Environment and Culture* Ballinger Publishing Co.
- Dufour, C., Hege, A., Lévesque, C. et Murray, G. (2009). Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation : Une étude comparée des dynamiques locales au Canada et en France. *La Revue de l'IREES*, 61, 3-37. <https://doi.org/10.3917/rdli.061.0003>
- Dunlop, J. T. (1958). *Industrial relations systems*. Holt.
- Fairbrother, P. et Yates, C. A. B. (2002). *Trade unions in renewal: a comparative study*. Continuum.
- Ferreras, I., MacDonald, I., Murray, G. et Pulignano, V. (2020). L'expérimentation institutionnelle au travail, pour le meilleur (ou pour le pire). *Transfer: European Review of Labour and Research*, 26(2), 119-125. <https://doi.org/10.1177/1024258920926445>
- Fichter, M. et Greer, I. (2004). Analyzing Social Partnership. Dans C.M. Frege et J. Kelly (dir), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy* (71-91). Oxford University Press.
- Freeman, R.B. et Medoff, J. (1984). *What do unions do?* Basic Books;
- Freeman, R.B. (2005). *What do unions do?: the 2004 M-Brane stringtwister edition*. NBER Working Paper No. w11410.
<https://ssrn.com/abstract=741558>
- Frege, C. et Kelly, J.E. (2004). *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford University Press.
- Ganz, M. (2002). *Why David sometimes wins - Strategic capacity in social movements*. Harvard University Press.
- Guest, G., Bunce, A. et Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability *Field Methods*. 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hall, P. et Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.2307/30040740>
- Heery, E. et Adler, L. (2004). Organizing the unorganized. Dans C.M. Frege et J. Kelly (dir), *Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a globalizing economy* (45-69). Oxford University Press.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Hyman, R. (2007). How can trade unions act strategically? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 13(2), 193-210.
<https://doi.org/10.1177/102425890701300204>
- INSPQ. (2022) *Données COVID-19 par vague selon l'âge et le sexe au Québec*. Institut national de la santé publique du Québec.
<https://www.inspq.qc.ca/covid-19/donnees/age-sexe>
- ISQ. (2021). *Étude sur les effets de la pandémie de Covid-19 sur le marché du travail au Québec*. Institut statistique du Québec.
- Kaufman, B. (2005). What do unions do? Evaluation and commentary. *J Labor Res* 26, 555–595.
<https://doi.org/10.1007/s12122-005-1000-x>



- Kochan, T. A. et Wever, K. R. (1990). *American unions and the future of worker representation*.
- Kumar, P. et Schenk, C. R. (2006). *Paths to union renewal: Canadian experiences*. Broadview Press.
- Lévesque, C. et Murray, G. (2010). Understanding union power: Resources and capabilities for renewing union capacity. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3), 333-350. <https://doi.org/10.1177/1024258910373867>
- Milkman, R. et Voss, K. (2004). *Rebuilding labor: Organizing and organizers in the new union movement*. Cornell University Press.
- North, D. C. et Etzioni, A. (1993). *Institutional Change: Theory and Empirical Findings*. M.E. Sharpe.
- Rigaud, B., Bernier, L. et Côté, L. (2008). *La politique économique québécoise entre libéralisme et coordination*. L'Observatoire de l'administration publique, École nationale d'administration publique. <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2009/05/30104778.pdf>
- Sexton, J. et Bourque, R. (2002). Initiation à la négociation collective. *Relations Industrielles*, 57(2), 395.
- Statistique Canada. (2022). *Couverture syndicale selon l'industrie, données mensuelles non désaisonnalisées*. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410006901>
- Statistique Canada. (2022). *Enquête sur la population active (EPA)*. <https://www.statcan.gc.ca/fr/enquete/menages/3701>
- Streeck, W. et Thelen, K. (2005). *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford University Press.
- Tilly, C. (2006). *Regimes and Repertoires*. University of Chicago Press.
- Walton, R. E., Cutcher-Gershenfeld, J. et McKersie, R. B. (2000). *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-management Relations*. Cornell University Press.
- Weber, M. (1921). *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie*. Mohr Siebeck.
- Wheeler, H. N. et McClendon, J. A. (1991). The Individual Decision to Unionize. Dans G. Strauss, D.G. Gallagher et J. Fiorito (dir), *The state of the unions* (47-83). Industrial Relation Research Association.

ANNEXE 1 – Liste des entrevues qualitatives

Numéro	Date	Niveau	Interlocuteur
1	Été 2021	Confédéral	Personnel coordonnant
2	Été 2021	Sectoriel	Personne élue
3	Été 2021	Sectoriel	Personnel coordonnant
4	Automne 2021	Sectoriel	Personne élue
5	Automne 2021	Sectoriel	Personnel coordonnant
6	Automne 2021	Sectoriel	Personnel coordonnant
7	Automne 2021	Confédéral	Personnel coordonnant
8	Hiver 2021/22	Confédéral	Personnel coordonnant
9	Hiver 2021/22	Sectoriel	Personne élue
10	Hiver 2021/22	Sectoriel	Personnel coordonnant
11	Hiver 2021/22	Sectoriel	Personne élue
12	Hiver 2021/22	Sectoriel	Personne élue
13	Hiver 2021/22	Sectoriel	Personnel coordonnant