

Rapport de recherche



Les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre sur la protection des droits des consommateurs et la qualité du service à la clientèle

Ce projet a été financé par Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE). Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteure et ne reflètent pas nécessairement celles d'ISDE.

La reproduction de ce rapport, en tout ou en partie, est autorisée, à condition que la source soit mentionnée. Sa reproduction ou toute allusion à son contenu à des fins publicitaires ou lucratives sont toutefois strictement interdites.

Rédigé par Véronique Parent

Option consommateurs
507, Place d'Armes, bureau 1101
Montréal (Québec)
H2Y 2W8
Téléphone : 514 598-7288
Télécopieur : 514 598-8511

Courriel : info@option-consommateurs.org

Site Internet : www.option-consommateurs.org

À propos d'Option consommateurs

Option consommateurs est une association à but non lucratif qui a pour mission d'aider les consommateurs et de défendre leurs droits.

Option consommateurs informe les consommateurs qui ont une mécontente avec un commerçant, les reçoit en consultation budgétaire et donne des séances d'information sur le budget, l'endettement, le droit de la consommation et la protection de la vie privée. Chaque année, nous réalisons des recherches sur des enjeux de consommation d'importance. Nous intervenons également auprès des décideurs et des médias pour dénoncer des situations inacceptables.

Pour faire changer les choses, les actions d'Option consommateurs sont multiples : recherches, actions collectives et pressions auprès des instances gouvernementales et des entreprises. Vous pouvez nous aider à en faire plus en soutenant Option consommateurs. Pour plus d'information : www.option-consommateurs.org.

Table des matières

Remerciements.....	4
Résumé.....	5
Introduction.....	6
Méthodologie.....	7
1. Où est allé tout ce monde qui travaillait ?.....	9
1.1 Portrait de la pénurie de main-d'œuvre.....	9
1.1.1 L'évolution du phénomène.....	10
1.1.2 Les secteurs les plus touchés.....	12
1.1.3 Une pénurie mondiale.....	13
1.2 Les causes de la pénurie de main-d'œuvre.....	15
1.2.1 La pandémie, unique responsable du manque de main-d'œuvre ?.....	15
1.2.2 La contrainte démographique.....	16
1.2.3 La transformation du marché du travail.....	17
2. Les enjeux de la pénurie de main-d'œuvre pour les consommateurs.....	19
2.1 Le contrat de consommation altéré.....	19
2.1.1. La modification unilatérale du contrat par l'entreprise.....	20
2.1.2. La réduction des services offerts.....	23
2.1.3. L'adaptation des recours offerts aux consommateurs.....	25
2.2 Les effets sur la qualité du service à la clientèle.....	27
2.2.1 Des délais et des prix démesurés.....	27
2.2.2 Une main-d'œuvre sous-qualifiée.....	29
2.2.3 De nouvelles habitudes de consommation.....	31
3. La réponse des entreprises à la pénurie de main-d'œuvre.....	35
3.1. Les moyens de défense invoqués.....	35
3.1.1. L'équilibre du contrat mis à mal par le manque de main-d'œuvre.....	35
3.1.2. La force majeure à la rescousse des commerçants ?.....	36
3.1.3. Les clauses limitatives ou d'exonération de responsabilité.....	40
3.2 Les pistes de solution envisagées.....	46
3.2.1 Le déploiement d'incitatifs pour attirer la main-d'œuvre.....	46
3.2.2 La technologie en renfort.....	48
3.2.3 Le recours aux travailleurs étrangers.....	50
Conclusion et recommandations.....	52
Annexe 1 – Guide de discussion (version française).....	57
Annexe 2 – Guide de discussion (version anglaise).....	64

Remerciements

Cette recherche a été réalisée par Véronique Parent, avocate et analyste à Option consommateurs.

L'auteure tient à remercier toutes les personnes qui œuvrent à Option consommateurs et qui, de près ou de loin, ont collaboré à cette recherche. Elle tient particulièrement à remercier Myriam Chagnon, directrice générale adjointe, pour son aide et son soutien tout au long de la recherche ainsi que Noémie Bernard, Ma'ila Charland, Alison Ostheimer et Camille Zhou, étudiantes en droit à l'Université de Montréal.

Une part appréciable de cette recherche repose sur des entrevues avec des experts en droit, en économie, en sociologie et en démographie ainsi que des représentants de l'industrie. L'auteure remercie toutes ces personnes d'avoir généreusement accepté de lui accorder une entrevue.

En terminant, elle tient aussi à exprimer sa reconnaissance envers toutes les personnes qui ont contribué à la révision de ce rapport. Elle remercie, pour son soutien méthodologique, Bruno Marien, sociologue et chargé de cours à la Faculté de science politique et de droit de l'Université du Québec à Montréal. Elle remercie également Jean-Pierre Beaud, professeur à cette même faculté, qui a effectué l'évaluation du rapport. Enfin, l'auteure remercie Ève Normandin-Corriveau pour la révision du texte et Natalie Pavey pour sa traduction en anglais.

Résumé

La pénurie de main-d'œuvre sévissant au Canada depuis quelques années, en raison notamment du vieillissement de la population, a été exacerbée par la pandémie de COVID-19. La crise sanitaire a entraîné une rareté de la main-d'œuvre sans précédent, et ce, dans différents secteurs. Bien que la situation se soit quelque peu améliorée depuis 2023, les enjeux de recrutement et de rétention de personnel persistent tout de même pour de nombreuses entreprises.

Or, la pénurie de main-d'œuvre n'engendre pas que des conséquences pour les entreprises. Les consommateurs en sont aussi victimes, que ce soit en raison de l'augmentation des coûts rattachés aux biens et services ou encore de la difficulté à obtenir certains biens et services. Cette recherche vise ainsi à mieux comprendre les impacts et les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre en droit de la consommation.

Les enjeux vécus par les consommateurs proviennent d'abord de la difficulté qu'ont des entreprises à honorer les contrats conclus avec les consommateurs. Certaines d'entre elles tentent d'invoquer la pénurie de main-d'œuvre comme motif leur permettant de se soustraire à leurs obligations contractuelles. Or, de l'avis des tribunaux, le manque d'effectif ne peut servir d'échappatoire aux entreprises puisqu'il s'agit d'un élément sur lequel elles ont généralement un certain contrôle. Par conséquent, une entreprise ne pourra pas modifier à sa guise les termes d'un contrat, tels que la date ou le prix. Sinon, elle devra dédommager le consommateur conformément aux règles applicables dans la province.

Ensuite, le service à la clientèle n'a pas non plus été épargné par la pénurie de main-d'œuvre. Que ce soit en raison des délais d'attente ou encore de la main-d'œuvre non qualifiée, plusieurs consommateurs sont insatisfaits des services reçus, à un point tel qu'ils ont modifié leurs habitudes de consommation. Si aucune loi n'encadre la qualité du service que doit offrir une entreprise, il s'avère tout de même essentiel que les entreprises mettent en place des mécanismes visant à satisfaire leur clientèle.

Enfin, cette recherche met en lumière des mesures retenues par les entreprises pour pallier le manque de personnel, notamment les incitatifs à l'emploi et le recours à la technologie et aux travailleurs étrangers. À cet égard, les nouvelles technologies utilisées par les entreprises soulèvent différentes préoccupations auprès des consommateurs et des questionnements quant au respect des lois en matière de protection du consommateur. Le manque de main-d'œuvre étant appelé à perdurer ou à resurgir de façon cyclique, il importe que tous les acteurs concernés travaillent de concert pour mettre de l'avant des solutions durables et équitables pour les consommateurs et les commerçants.

Introduction

La pénurie de main-d'œuvre sévissant au Canada au cours des dernières années, en raison notamment du vieillissement de la population, a été exacerbée par la pandémie de COVID-19. Une fois la pandémie passée, les consommateurs¹ pensaient retrouver une certaine normalité quant à la possibilité de contracter des biens et services. Force est toutefois de constater que les consommateurs ne sont pas au bout de leurs peines et doivent désormais composer avec le manque de personnel récurrent au sein d'un grand nombre d'entreprises et de secteurs d'activités. Annulation ou report de travaux, délais d'attente allongés, réduction des heures d'ouverture, produits ou services de mauvaise qualité ne sont que quelques-unes des situations auxquelles les consommateurs sont confrontés en lien avec la pénurie de main-d'œuvre.

Or, ces situations ont non seulement des impacts sur l'accessibilité et la qualité des biens et services offerts, mais elles soulèvent aussi des incertitudes quant aux droits et recours des consommateurs, les plaçant ainsi en situation de vulnérabilité.

La présente recherche vise donc à documenter, d'une part, les expériences et difficultés auxquelles les consommateurs sont confrontés en raison de la pénurie de main-d'œuvre, et, d'autre part, les enjeux de la pénurie de main-d'œuvre en droit de la consommation. Entre autres, de quelles façons le service à la clientèle a-t-il été affecté ? Le manque de personnel peut-il entraîner une modification unilatérale du contrat par le commerçant ou l'entreprise ? La pénurie de main-d'œuvre pourrait-elle être assimilée à un cas de force majeure ? Quels sont les protections et recours offerts aux consommateurs dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre ? Quelles pratiques et mesures les entreprises canadiennes ont-elles adoptées en réponse au manque de main-d'œuvre ?

Pour répondre à ces diverses questions, nous effectuerons dans un premier temps un portrait de la pénurie de main-d'œuvre et des causes qui en sont à l'origine (**chapitre 1**). Dans un deuxième temps, nous analyserons les enjeux de la pénurie de main-d'œuvre pour les consommateurs (**chapitre 2**). Dans un troisième temps, nous explorerons les réponses des entreprises face au manque de personnel (**chapitre 3**). Ultiment, cette recherche fournira des pistes de solution et des recommandations.

¹ L'emploi du genre masculin pour désigner les personnes a été adopté afin d'alléger le texte et n'a aucune intention discriminatoire.

Méthodologie

Afin de répondre à nos diverses questions de recherche, nous avons opté pour une méthodologie à la fois juridique et empirique.

Pour le volet juridique, une revue de la littérature et des médias a permis de faire le portrait de la pénurie de main-d'œuvre ainsi que des causes qui en sont à l'origine².

Par la suite, nous avons étudié la législation et la réglementation provinciales et fédérales canadiennes applicables en matière de pénurie de main-d'œuvre. De façon complémentaire, nous avons procédé à un regard comparé, en ciblant certaines réponses législatives à la pénurie apportées aux États-Unis, au sein de l'Union européenne, au Royaume-Uni et en Australie. Nous avons également repéré les décisions judiciaires rendues par les tribunaux canadiens en matière de pénurie de main-d'œuvre dans un contexte de droit de la consommation. Ces décisions ont été répertoriées à l'aide de bases de données accessibles en ligne³.

Dans le volet empirique, nous avons réalisé six groupes de discussion en ligne dans quatre provinces canadiennes : deux groupes au Québec, deux groupes en Ontario, un groupe dans l'Ouest canadien et un groupe dans les Maritimes. Au total, 44 personnes ont participé à ces groupes de discussion⁴. Les participants ont été choisis de manière à représenter la population canadienne selon les données démographiques actuelles. Cette démarche visait à recueillir des renseignements qualitatifs sur les perceptions, expériences et difficultés vécues par les consommateurs dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Pour compléter notre analyse, nous avons sollicité l'expertise de différents acteurs en droit, en économie, en sociologie et en démographie ainsi que des représentants de l'industrie. Ainsi, nous nous sommes entretenus avec Yves Carrière, professeur associé au Département de démographie et des sciences de la population de la Faculté des arts et des sciences de l'Université de Montréal ; Michelle Cumyn, professeure titulaire à la Faculté de droit de l'Université McGill ; Marie-Claude Desjardins, professeure titulaire à la Faculté de droit de l'Université de Sherbrooke ; Arnaud Franco, directeur, recherche économique à la Banque de développement du Canada ; Julia Posca, sociologue et chercheure à l'Institut de recherche et d'informations socioéconomiques ; Mélissa Parséghian, directrice des affaires publiques et gouvernementales – Alimentation et Partenariats, et

² Les sources consultées s'arrêtent au 1^{er} décembre 2024.

³ Sur la base de données juridique CanLII en recherche plein texte, les termes suivants ont été utilisés et leur équivalent anglais : *pénurie, rareté, main-d'œuvre, entrepreneur, délai, travaux, contrat, matériaux*.

⁴ Les groupes de discussion ont été animés en mars 2024 par la firme BIP, qui a recruté des consommateurs ayant vécu des difficultés quant à l'accessibilité ou la qualité d'un bien ou d'un service dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, et ce, indépendamment du secteur d'activité économique. Le guide de discussion de ces groupes se trouve en annexes 1 (français) et 2 (anglais).

Michel Rochette, président du Conseil canadien du commerce de détail (Québec) ainsi que Laure-Anna Bomel, économiste de la recherche et Christina Santini, directrice aux affaires nationales à la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.

Les données qui découlent de ces diverses méthodes de recherche ont été regroupées et présentées par thèmes afin que la lecture de ce rapport soit plus harmonieuse.

1. Où est allé tout ce monde qui travaillait ?

La crise sanitaire a entraîné un manque de main-d'œuvre majeur, à un point tel que certaines entreprises craignaient toujours en 2023 ne pas pouvoir survivre dans l'éventualité où l'enjeu de la main-d'œuvre demeurerait inchangé ou s'aggraverait au cours des prochaines années⁵. Au mois d'août 2024, la Fédération des chambres de commerce du Québec mettait d'ailleurs en garde le gouvernement en rappelant que la pénurie de main-d'œuvre n'est pas terminée⁶. Or, la situation pandémique s'étant atténuée depuis un moment, comment peut-on expliquer que plusieurs entreprises peinent toujours à recruter le personnel nécessaire ?

Afin de répondre à cette question, il s'avère essentiel de faire un portrait de la pénurie de main-d'œuvre (1.1) et d'en comprendre les causes (1.2).

1.1 Portrait de la pénurie de main-d'œuvre

D'un point de vue économique, la pénurie de main-d'œuvre se définit comme étant :

« [...] une situation de déséquilibre du marché du travail caractérisée par l'insuffisance de l'offre de main-d'œuvre, qui se reflète par la présence de postes vacants qui perdurent et qui imposent à l'entreprise des pertes de production, en dépit du fait que la rémunération offerte et les autres conditions de travail correspondent à celles du marché⁷. »

De manière générale, on peut reconnaître une pénurie de main-d'œuvre lorsque certains facteurs concomitants sont présents : « une forte croissance de l'emploi ; un très faible taux de chômage ; la présence de postes vacants de longue durée (difficultés de recrutement) ; une croissance importante des salaires et une absence ou insuffisance de relève (par exemple, des finissants)⁸ ».

⁵ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Pénuries de main-d'œuvre et PME québécoises : Mise à jour de la situation, des candidats recherchés, des contraintes et des pistes de solutions* (Montréal, 2023), 7, <https://www.cfib-fcei.ca/hubfs/research/reports/2023/2023-07-penuries-main-d-oeuvre-pme-quebecoises-fr.pdf>.

⁶ Javier Garcia, « Non, la pénurie de main-d'œuvre n'est pas terminée, rappelle la FCCQ », Fédération des chambres de commerce du Québec, 26 août 2024, <https://www.fccq.ca/publications/non-la-penurie-de-main-doeuvre-nest-pas-terminee-rappelle-la-fccq/>.

⁷ Raphael Vargas Benavente, Capsules du Centre d'étude sur l'emploi et la technologie, *Les pénuries et les raretés de main-d'œuvre au Québec* (Montréal, 2011), 1, https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=66000.

⁸ Vargas Benavente, *Les pénuries et les raretés de main-d'œuvre au Québec*, 1, précité.

Par ailleurs, pour bien comprendre la pénurie de main-d'œuvre, il importe d'analyser l'évolution du phénomène (1.1.1), les secteurs étant les plus touchés (1.1.2) ainsi que son impact à l'échelle mondiale (1.1.3).

1.1.1 L'évolution du phénomène

Le nombre de postes à pourvoir a connu une hausse fulgurante au cours de la pandémie. Une situation qui semblait assez généralisée, que ce soit « par régions, par secteurs ou par professions, et ce, tant pour le personnel qualifié, que non qualifié⁹ ». À titre d'illustration, en 2021, ce sont près de 55 % des entreprises canadiennes qui n'arrivaient pas à embaucher suffisamment de personnel¹⁰, au point où 64 % d'entre elles voyaient leur croissance limitée par la pénurie de main-d'œuvre¹¹. Toujours en 2021, le taux de postes vacants¹² au Canada oscillait entre 3,6 % et 5,3 % selon le trimestre¹³.

En mars 2022, la pénurie de main-d'œuvre a atteint un sommet préoccupant de plus d'un million d'emplois disponibles dans l'ensemble du pays¹⁴. En juin de cette même année, le taux de postes vacants affichés au Canada par les entreprises était près de 70 % plus élevé que celui affiché avant la pandémie¹⁵.

⁹ Institut du Québec, *Bilan 2021 de l'emploi au Québec* (Montréal, 2022), 4,

<https://institutduquebec.ca/content/publications/bilan-2021-de-lemploi-au-quebec/202102-idq-bilanemploi2021.pdf>.

¹⁰ Isabelle Bouchard, « Comment s'adapter à la pénurie de main-d'œuvre », Banque de développement du Canada, 2021, 5 ; Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Retour en force des pénuries de main-d'œuvre* (Montréal, 2021), 2, <https://20336445.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/20336445/research/retour-en-force-des-penuries-de-main-d-oeuvre.pdf>.

¹¹ Bouchard, « Comment s'adapter à la pénurie de main-d'œuvre », 4, précité.

¹² Un poste sera considéré comme étant vacant s'il satisfait aux trois conditions suivantes : « il existe un poste précis ; le travail pourrait débuter dans les 30 jours ; l'employeur cherche activement un travailleur à l'extérieur de l'organisation afin de pourvoir le poste en question ». Statistique Canada, « Section 3 : Termes et définitions », 27 novembre 2015, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/72-210-g/2013001/part-partie3-fra.htm>.

¹³ Statistique Canada, « Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyenne du salaire offert selon les provinces et territoires, données trimestrielles non désaisonnalisées », 18 décembre 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410032501&cubeTimeFrame.startMonth=01&cubeTimeFrame.startYear=2021&cubeTimeFrame.endMonth=10&cubeTimeFrame.endYear=2021&referencePeriods=20210101%2C20211001>.

¹⁴ Robert Fair, Shivani Sood, Chris Johnston, Stephanie Tam et Bernard Li, « Analyse des défis liés à la main-d'œuvre au Canada, deuxième trimestre de 2022 », Statistique Canada, 23 juin 2022, 4, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2022011-fra.htm>.

¹⁵ Nathan Jazen, Claire Fan et Naomi Powell, « Preuve : Les pénuries de main-d'œuvre au Canada survivront à une récession », RBC, 20 juillet 2022, <https://leadershipavise.rbc.com/preuve-les-penuries-de-main-doeuvre-au-canada-survivent-a-une-recession/>.

La situation s'est peu à peu résorbée au courant de l'année 2023, où le taux de postes vacants se chiffrait à 3,8 % au quatrième trimestre¹⁶. Au deuxième trimestre de 2024, le taux de postes vacants s'établissait à 3,3 %, étant ainsi comparable à celui observé à la veille de la pandémie¹⁷.

Ainsi, les travailleurs semblent de retour sur le marché de l'emploi dans une proportion similaire à celle qui prévalait en 2019. Néanmoins, malgré ces données encourageantes, selon le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, on estime qu'au Québec près de 1,4 million d'emplois pourraient être à pourvoir de 2021 à 2030, notamment en raison de départs à la retraite et des emplois perdus à cause de la COVID-19¹⁸. Une enquête menée par la Banque du Canada en 2023 a d'ailleurs révélé que les pénuries de main-d'œuvre représentent le deuxième problème en importance auquel les entreprises sont confrontées¹⁹. En juillet 2024, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante soutenait que la pénurie de main-d'œuvre était toujours un enjeu pour les petites et moyennes entreprises²⁰.

Pour leur part, les participants aux groupes de discussion ayant vécu des difficultés liées à la pénurie de main-d'œuvre ont reconnu avoir vécu de tels problèmes au moins une fois par mois depuis la pandémie. Pour certains participants, cela s'est même produit plus d'une fois par semaine. Par ailleurs, si la moitié des participants estiment que les problèmes vécus en lien avec le manque de personnel sont moins fréquents, l'autre moitié est d'avis que les problèmes rencontrés sont aussi fréquents qu'au début de la pandémie. On comprend donc que si la pénurie de main-d'œuvre

¹⁶ Statistique Canada, « Postes vacants, quatrième trimestre de 2023 », 19 mars 2024,

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240319/dq240319b-fra.htm>.

¹⁷ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, « Perspectives trimestrielles des PME », T2 2024, https://www.cfib-fcei.ca/hubfs/research/msg/FCEI_MSQ_Q2_2024_ALL_F.pdf. À titre comparatif, le taux de postes vacants en 2019 variait entre 3,0 et 3,5 % :

<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410032501&cubeTimeFrame.startMonth=01&cubeTimeFrame.startYear=2019&cubeTimeFrame.endMonth=10&cubeTimeFrame.endYear=2019&referencePeriods=20190101%2C20191001>.

¹⁸ Archives des communiqués relatifs au Cabinet du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et ministre de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, « Publication du rapport sur l'état d'équilibre du marché du travail – Le ministre Boulet réaffirme l'importance des mesures prises pour relever les défis liés à la pénurie de main-d'œuvre », 8 avril 2022, <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/publication-du-rapport-sur-letat-dequilibre-du-marche-du-travail-le-ministre-boulet-reaffirme-limportance-des-mesures-prises-pour-relever-les-defis-lies-a-la-penurie-de-main-doeuvre-39331>.

¹⁹ Banque du Canada, « Enquête sur les perspectives des entreprises – Premier trimestre de 2023 », 3 avril 2023, <https://www.banqueducanada.ca/2023/04/enquete-sur-les-perspectives-des-entreprises-premier-trimestre-de-2023/#:~:text=Selon%20les%20r%C3%A9sultats%20de%20l'd%C3%A9penses%20en%20immobilisations%20sont%20modestes>.

²⁰ TVA Nouvelles, « Pénurie de main-d'œuvre : moins d'offres d'emploi sur le marché du travail ? », *Le Journal de Québec*, 9 juillet 2024, <https://www.journaldequebec.com/2024/07/09/baisse-des-postes-vacants-une-penurie-de-main-duvre-moins-grave-cette-annee>.

commence à s'atténuer, plusieurs secteurs d'activités resteront soumis à des enjeux de recrutement au cours de la décennie.

1.1.2 Les secteurs les plus touchés

Malgré les tensions occasionnées par la pénurie de main-d'œuvre sur l'ensemble du marché du travail, certains secteurs d'activités ont particulièrement été affectés par le manque de personnel, tels que les secteurs de l'hébergement, de la restauration, du commerce de détail et de la culture et des loisirs²¹. À cet égard, 48 % des PME canadiennes des services d'hébergement et de restauration interrogées lors d'un sondage en 2021 avaient signalé que certains de leurs employés avaient changé d'industrie à cause de la pandémie²², ce qui représentait un obstacle au recrutement d'employés qualifiés²³. Au Québec, les professions relatives aux ventes et services (serveurs, vendeurs, etc.), qui représentaient 24,2 % du marché en décembre 2019, sont passées à 21 % en décembre 2021²⁴. Les participants aux groupes de discussion ont aussi observé que les secteurs des services et du commerce de détail étaient ceux avec lesquels ils avaient vécu le plus d'inconvénients en raison du manque de main-d'œuvre. Le secteur de la restauration était le plus fréquemment cité.

Afin de surmonter les contraintes économiques découlant de la fermeture des commerces non essentiels, certaines entreprises n'ont eu d'autre choix que de mettre à pied certains de leurs employés, puis de les rappeler rapidement, entraînant ainsi une forte demande de main-d'œuvre²⁵. Par exemple, au début de la pandémie, 62 % des entreprises de restauration ou d'hébergement ont dû licencier au moins un de leurs employés ; 45 % des entreprises de commerce de détail ont eu à le faire ainsi que 47,2 % des entreprises de fabrication de biens²⁶.

Ultimement, cette vague de mises à pied massive a engendré une hausse du nombre de postes à pourvoir dans ces secteurs. Encore en mars 2023, les reculs les plus prononcés en matière d'emploi se trouvaient notamment dans les secteurs de

²¹ Institut du Québec, *Bilan 2021 de l'emploi au Québec*, 30, précité.

²² Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Retour en force des pénuries de main-d'œuvre*, 5 et 8, précité.

²³ STATISTIQUE CANADA, « Tendances relatives à la pénurie de main-d'œuvre », 2022, en ligne : https://www.statcan.gc.ca/fr/sujets-debut/travail/_tendances-penurie-main-oeuvre-canada.

²⁴ Institut du Québec, *Bilan 2021 de l'emploi au Québec*, 30, précité.

²⁵ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Retour en force des pénuries de main-d'œuvre*, 5, précité.

²⁶ Statistique Canada, « Mises à pied depuis le début de la pandémie de COVID-19, selon les caractéristiques de l'entreprise », 13 novembre 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310027901>.

la restauration et de l'hébergement²⁷, comptant respectivement pour 13,4 % et 10,8 % de l'ensemble des postes vacants au pays²⁸. De façon similaire, au Québec en 2024, les secteurs du commerce de détail, de l'hébergement et de la restauration étaient parmi ceux totalisant le nombre de postes vacants le plus élevé²⁹.

En somme, les fermetures et les restrictions sanitaires ont eu pour effet d'opérer d'importants changements structurels au sein du marché du travail, puisque certains travailleurs ont choisi de changer de secteur d'activité au cours de la pandémie³⁰.

1.1.3 Une pénurie mondiale

La pénurie de main-d'œuvre à laquelle on assiste depuis la pandémie est un phénomène qui a traversé toutes les frontières. Selon une étude menée par le cabinet ManpowerGroup dans 41 pays en 2023, 77 % des employeurs prédisaient qu'il leur serait difficile de trouver la main-d'œuvre dont ils ont besoin³¹. Ce nombre a légèrement diminué en 2024 pour atteindre 75 %³². Malgré tout, la difficulté à recruter du personnel continue de représenter un enjeu pour différents pays.

À titre d'exemple, en octobre 2023, environ 9,7 % des entreprises au Royaume-Uni connaissaient une pénurie de main-d'œuvre³³. Pour les secteurs de l'hébergement et de la restauration, ce sont plus d'un quart des employeurs qui éprouvaient de telles difficultés³⁴. En novembre 2024, 7,4 % des entreprises étaient toujours aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre³⁵.

²⁷ Statistique Canada, « Emploi, rémunération et heures de travail, et postes vacants, mars 2023 », 25 mai 2023, 1, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/230525/dq230525a-fra.pdf?st=aqXRHfqP>.

²⁸ Statistique Canada, « Emploi, rémunération et heures de travail, et postes vacants, mars 2023 », 4, précité.

²⁹ Le commerce de détail présentait 12 500 postes vacants et les services d'hébergement et de restauration, 13 900 postes vacants : Institut de la statistique du Québec, « Les postes vacants au Québec par trimestre », 2^e trimestre de 2024, 18 septembre 2024, <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/postes-vacants-au-quebec-par-trimestre>.

³⁰ Institut du Québec, *Bilan 2021 de l'emploi au Québec*, 29, précité.

³¹ Manpower Group, « Q2 Hiring Outlook Optimistic Despite Highest Talent Shortage in 17 Years », 2023, 22 et 26, https://go.manpowergroup.com/hubfs/MPG_MEOS_Report_Q2_2023.pdf.

³² Manpower Group, « 2024 Global Talent Shortage », 2024, https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage/Talent%20Shortage%202024/MPG_TS_2024_GLOBAL_Infographic.pdf.

³³ D. Clark, « Percentage of businesses experiencing a worker shortage in the UK 2023, by sector », Statista, 4 juillet 2024.

³⁴ Clark, « Percentage of businesses experiencing a worker shortage in the UK 2023, by sector », précité.

³⁵ D. Clark, « Percentage of businesses experiencing a worker shortage in the UK 2024, by sector », Statista, 26 novembre 2024.

Aux États-Unis, ce sont 8 millions d'offres d'emploi qui étaient disponibles en 2024, mais uniquement 6,5 millions de travailleurs au chômage³⁶ créant ainsi un écart entre le nombre d'emplois disponibles et le nombre de travailleurs pour les occuper.

Du côté de l'Union européenne, les pénuries de main-d'œuvre et de compétence ont continué en 2024 de représenter un défi pour les entreprises. Selon une enquête réalisée auprès de PME, ce sont près de 63 % des entreprises qui ont révélé avoir de la difficulté à trouver les talents dont elles avaient besoin³⁷. De manière analogue, en Australie, une augmentation de la pénurie de personnel a été observée pour quelques professions³⁸. Par exemple, en 2023, on comptait 66 professions nouvellement en pénurie par rapport à 2022³⁹. Qui plus est, près de la moitié (48 %) des métiers regroupant des professionnels⁴⁰ étaient en pénurie en 2023, comparativement à 39 % en 2022⁴¹. Ces professions nécessitant un seuil élevé de compétences, de qualifications et d'expérience, il peut être plus complexe de recruter des personnes capables de les occuper⁴².

Pour tout dire, ce portrait de la pénurie de main-d'œuvre a permis de démontrer que malgré une certaine amélioration, le manque de main-d'œuvre continue de représenter un défi pour de nombreuses entreprises à travers le monde. En outre, même si les secteurs du commerce de détail, de la restauration et de l'hébergement ont été les plus touchés⁴³, bon nombre d'entreprises doivent désormais composer avec des pénuries de personnel qualifié, ce qui rend le recrutement encore plus ardu.

³⁶ Stephanie Ferguson Melhorn, « Understanding America's Labor Shortage », U.S. Chambers of Commerce, 22 novembre 2024.

³⁷ Commission européenne, « Remédier aux pénuries de main-d'œuvre et de compétences dans l'UE », 20 mars 2024, https://commission.europa.eu/news/tackling-labour-and-skills-shortages-eu-2024-03-20_fr.

³⁸ Australian Government, *2023 Skills Priority List – Key Finding Report*(2023), 5, <https://www.jobsandskills.gov.au/download/19475/skills-priority-list-key-findings-report-2023/2205/2023-spl-key-findings-report/pdf>.

³⁹ Cela incluait les domaines de la santé, de l'ingénierie, des technologies et de la communication et des sciences : Australian Government, *2023 Skills Priority List – Key Finding Report*, 7, précité.

⁴⁰ Parmi les professionnels, on compte les professionnels de la santé, des technologies de l'information et de la communication (TIC), de la conception, de l'ingénierie, des sciences et des transports, de l'éducation, du droit, de l'aide sociale et du bien-être, des affaires, des ressources humaines et du marketing : Australian Government, *2023 Skills Priority List – Key Finding Report*, 10, précité.

⁴¹ Australian Government, *2023 Skills Priority List – Key Finding Report*, 10, précité.

⁴² Australian Government, *2023 Skills Priority List – Key Finding Report*, 11, précité.

⁴³ Organisation for Economic Co-Operation and Development, « The post-COVID-19 rise in labour shortages », *Economics Department Working Papers*, n°1721, 2022, 3 et 9, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/e60c2d1c-en.pdf?expires=1689867617&id=id&accname=guest&checksum=75660DC033DD793BA2F39F8B62CC724A>.

1.2 Les causes de la pénurie de main-d'œuvre

S'il est vrai que la pandémie de COVID-19 a fragilisé le marché du travail, peut-on affirmer qu'elle est l'unique responsable du manque de main-d'œuvre que l'on connaît aujourd'hui (1.2.1) ? Des facteurs structurels tels que la contrainte démographique (1.2.2) et la transformation du marché du travail (1.2.3) n'ont-ils pas eux aussi un rôle à jouer ?

1.2.1 La pandémie, unique responsable du manque de main-d'œuvre ?

Nul ne peut nier que la pandémie a joué un rôle marquant dans le manque de main-d'œuvre observé depuis les dernières années. Or, il serait inexact de prétendre qu'elle en est l'unique cause si l'on considère que les premiers indices d'une pénurie de main-d'œuvre s'annonçaient déjà bien avant la COVID-19. Selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), les pénuries de main-d'œuvre se font sentir chez les employeurs des secteurs privés canadiens depuis au moins 2017⁴⁴.

En 2018, la FCEI soulevait d'ailleurs avec inquiétude que le taux de postes vacants de 3,1 % atteint au deuxième trimestre était le plus élevé jamais enregistré depuis 2004⁴⁵. Le Québec connaissait alors sa plus haute hausse avec un taux de 3,9 % de postes vacants⁴⁶.

De manière analogue, un sondage effectué par la Banque de développement du Canada auprès de 1 208 entrepreneurs en 2018 avait révélé que près de 40 % des petites et moyennes entreprises peinaient déjà à embaucher de nouveaux employés⁴⁷, cette difficulté étant particulièrement observée pour les secteurs du commerce de détail, de la fabrication et de la construction⁴⁸.

⁴⁴ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Retour en force des pénuries de main-d'œuvre*, 3, précité.

⁴⁵ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, « Le taux de postes vacants atteint de nouveaux sommets au Canada et au Québec », 2018, <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/le-taux-de-postes-vacants-atteint-de-nouveaux-sommets-au-canada-et-au-quebec-690440761.html>.

⁴⁶ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, « Le taux de postes vacants atteint de nouveaux sommets au Canada et au Québec », précité.

⁴⁷ Michael Cocolakis-Wormstall, « Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace : Le manque de travailleurs au Canada et comment les entreprises peuvent y répondre », Banque de développement du Canada, 2018, 1, https://publications.gc.ca/collections/collection_2018/bdc/lu134-5-2018-fra.pdf.

⁴⁸ Cocolakis-Wormstall, « Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace : Le manque de travailleurs au Canada et comment les entreprises peuvent y répondre », 8, précité.

Cette tendance a aussi été observée en Europe, où, entre 2013 et 2019, la proportion d'entreprises indiquant que la disponibilité de la main-d'œuvre était un facteur limitant la production a doublé dans le secteur des services⁴⁹.

À la lumière de ces éléments, force est de constater que le marché du travail était fragilisé bien avant la pandémie de 2020.

1.2.2 La contrainte démographique

Autant au Canada, aux États-Unis et en Europe, le vieillissement de la population représentera un défi dans l'accessibilité de la main-d'œuvre au cours des prochaines décennies. À titre d'illustration, entre 2009 et 2023, la population européenne en âge de travailler est passée de 272 millions à 263 millions et pourrait atteindre 236 millions d'ici 2050⁵⁰. Du côté des États-Unis, le *Bureau of Labor Statistics* prévoit qu'en 2028, 25,2 % de la main-d'œuvre nationale sera âgée de 55 ans ou plus et 9,4 %, de 65 ans et plus⁵¹. Qui plus est, au cours des dix prochaines années, le taux de croissance de la tranche de personnes âgées de 55 ans ou plus dans la population active devrait être trois fois plus élevé que le taux de croissance de la tranche des personnes de 25 à 54 ans (1,4 % par rapport 0,4 %) ⁵².

De son côté, la FCEI estime que d'ici 30 ans, la portion de la population canadienne âgée de 65 ans et plus aura augmenté d'un tiers, tandis que celle de 15 à 64 ans, représentant la population active, aura diminué d'un treizième⁵³. Autrement dit, d'ici 30 ans, la part de la population en âge de travailler passera de 66 % à 61 % de la population totale⁵⁴. Du fait du vieillissement de la population, le nombre de personnes qui quittent le marché du travail en raison de leur âge sera donc plus important que le nombre de jeunes qui entrent sur le marché du travail.

⁴⁹ Ximena Sampson, « Cinq choses à savoir sur la pénurie de main-d'œuvre », *Radio-Canada*, 3 octobre 2021, <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1827628/manque-personnel-recrutement-entreprises-solutions>.

⁵⁰ Commission européenne, *Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions : Pénuries de main-d'œuvre et de compétences dans l'UE : plan d'action* (Bruxelles, 2024), 2, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52024DC0131>.

⁵¹ Robert L. Clark et Beth M. Ritter, National Bureau of Economic Research, *How Are Employers Responding to an Aging Workforce?* (Cambridge, 2020), 3-4, https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26633/w26633.pdf.

⁵² Clark et Ritter, « How Are Employers Responding to an Aging Workforce? », précité.

⁵³ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Retour en force des pénuries de main-d'œuvre*, 4, précité.

⁵⁴ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Retour en force des pénuries de main-d'œuvre*, 4, précité.

Face à une population vieillissante, les entreprises doivent donc trouver de nouveaux travailleurs pour remplacer ceux qui partent à la retraite. Ainsi, 60 % des besoins en main-d'œuvre au Québec proviennent de la demande de remplacement⁵⁵.

La pandémie peut néanmoins avoir eu un effet d'accélération sur des départs à la retraite. Certains travailleurs ont pu devancer leur départ étant donné le risque de contamination plus élevé, notamment ceux travaillant en contact avec le public⁵⁶. Les données américaines abondent dans le même sens : on suggère que l'une des raisons à l'origine du manque de travailleurs est le retrait des personnes âgées du marché du travail par crainte de contagion⁵⁷.

Chose certaine, dans le contexte démographique actuel, une transformation majeure de l'approche des entreprises et une intervention étatique s'avèrent essentielles pour s'adapter au vieillissement de la population.

1.2.3 La transformation du marché du travail

Au plus fort de la pandémie, un certain nombre de travailleurs insatisfaits de leurs conditions de travail ont volontairement quitté leur emploi. Ce phénomène de la « Grande démission » (*The Great resignation*) a particulièrement sévi aux États-Unis où, selon le *Bureau of Labour Statistics*, plus de 47 millions de travailleurs ont démissionné en 2021⁵⁸. Cette tendance à la hausse s'est poursuivie en 2022, avec 50 millions d'Américains démissionnant⁵⁹. Le nombre annuel de démissions en 2023 a toutefois diminué à 44,4 millions, représentant ainsi le premier ralentissement de ce phénomène depuis la récession liée à la COVID-19⁶⁰.

⁵⁵ Emna Braham et Simon Savard, Institut du Québec, *Allonger les carrières : Défis et opportunités pour pallier les pénuries de main-d'œuvre* (Montréal, 2022), 8, <https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2022/10/20221-IDQ-Allonger-les-carrieres.pdf> ; Ministère du Travail, de l'Emploi et la Solidarité sociale, *État d'équilibre du marché du travail à court et moyen termes – édition 2021* (Québec, 2022).

⁵⁶ Braham et Savard, *Allonger les carrières : Défis et opportunités pour pallier les pénuries de main-d'œuvre*, 24, précité.

⁵⁷ Organisation for Economic Co-Operation and Development, « The post-COVID-19 rise in labour shortages », 14, précité.

⁵⁸ Rick Penn et Eric Nezamis, « Job openings and quits reach record highs in 2021, layoffs and discharges fall to record lows », *Monthly Labor Review*, U.S. Bureau of Labor Statistics, juin 2022, <https://doi.org/10.21916/mlr.2022.17>.

⁵⁹ Stephanie Ferguson Melhorn et Makinzi Hoover, « Understanding America's Labor Shortage: The Most Impacted Industries », U.S. Chambers of Commerce, 2024.

⁶⁰ Victor Huang et En Ping Cheng, « Job openings and hires decline in 2023 as the labor market cools », *Monthly Labor Review*, U.S. Bureau of Labor Statistics, septembre 2024, <https://www.bls.gov/opub/mlr/2024/article/job-openings-and-hires-decline-in-2023.htm>.

Si cette vague de démissions n'a pas directement trouvé écho au Canada, il n'en demeure pas moins que 62 % des travailleurs canadiens auraient songé à démissionner de leur poste en 2021, comparativement à 49 % en 2020⁶¹.

Une vaste transformation culturelle semble s'être opérée, entraînant par la même occasion une préoccupation accrue pour l'équilibre entre le milieu professionnel et la vie personnelle chez les plus jeunes⁶². Les jeunes travailleurs sont désormais à la recherche de milieux de travail plus responsables. Environnement, diversité, équilibre de vie et engagement social ; voilà des facteurs priorisés par les plus jeunes générations lorsque vient le temps de faire un choix d'employeur⁶³. Ainsi, devant l'offre de postes vacants et le désespoir des employeurs de recruter à tout prix du personnel, plusieurs travailleurs se sont retrouvés à choisir leur emploi, voire à le « magasiner », selon leurs valeurs⁶⁴.

Ce premier chapitre a permis de faire un portrait général de la pénurie de main-d'œuvre au Canada et à l'étranger et de mieux en comprendre les causes. Ainsi, malgré le rebond de l'activité économique, les enjeux auxquels les entreprises sont confrontées demeurent nombreux. À cet égard, la pandémie a non seulement opéré un changement de valeurs orientant le choix d'emplois, elle a aussi amplifié le manque de main-d'œuvre déjà présent depuis quelques années. En outre, le départ de nombreux travailleurs à la retraite continuera à restreindre l'offre potentielle de main-d'œuvre au cours des prochaines décennies. Cela implique que les entreprises de certains secteurs d'activités pourraient faire face à des difficultés de recrutement persistantes et être contraintes de revoir leur modèle d'affaires pour survivre.

En terminant, nous avons entrevu dans ce premier chapitre les impacts de la pénurie de main-d'œuvre sur les entreprises canadiennes. Or, il ne faut pas perdre de vue que les consommateurs ont eux aussi été affectés par le manque de main-d'œuvre.

⁶¹ Michel Corriveau, « La grande démission : changer de vie pendant la pandémie », *Radio-Canada*, 17 janvier 2022, en ligne : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1854382/grande-demission-pandemie-covie-19-nouveau-brunswick-travail#>.

⁶² Joëlle Garrus, « Des employeurs s'intéressent à la semaine de 4 jours », *La Presse*, 10 avril 2023, en ligne : <https://www.lapresse.ca/affaires/2023-06-10/des-employeurs-s-interessent-a-la-semaine-de-4-jours.php>.

⁶³ Mary Larson, « What's driving the labour shortage for Canadian business », MNP, 6 février 2023, <https://www.mnp.ca/en/insights/directory/whats-driving-the-labour-shortage-for-canadian-business>.

⁶⁴ Francis Halin, « "Magasiner" un emploi plus payant pour maintenir son niveau de vie malgré l'inflation », *Journal de Montréal*, 21 septembre 2022, <https://www.journaldemontreal.com/2022/09/21/en-quete-dun-emploi-plus-payant-pour-maintenir-son-niveau-de-vie>.

2. Les enjeux de la pénurie de main-d'œuvre pour les consommateurs

L'incapacité à exécuter les commandes ou à les remplir à temps ou encore les problèmes de qualité des biens et services font partie des situations avec lesquelles doivent composer les entreprises lors de pénurie de main-d'œuvre⁶⁵.

En 2022, plus de la moitié des entreprises canadiennes affirmaient que la pénurie de main-d'œuvre limitait leur capacité à augmenter leur production, contre 40 % avant la pandémie et 30 % il y a dix ans⁶⁶. Selon la Banque de développement du Canada, ce sont 44 % des entreprises subissant les effets de la pénurie de main-d'œuvre qui ont rencontré des difficultés à remplir les commandes de leurs clients à temps ou qui ont dû les annuler⁶⁷. De façon similaire, un rapport publié en 2022 par la FCEI a démontré que 39 % des PME québécoises ont dû refuser des ventes ou des contrats en raison de la pénurie de main-d'œuvre et 12 % ont admis avoir pris du retard dans certains contrats⁶⁸.

Ces situations ont bien évidemment des répercussions sur la relation contractuelle entre le consommateur et l'entreprise (2.1). Dans certains cas, c'est aussi la qualité du service à la clientèle offert qui en pâtit (2.2).

2.1 Le contrat de consommation altéré

Confrontées à un manque criant de personnel qui complique le respect de leurs engagements, des entreprises pourraient modifier le contrat (2.1.1) ou encore réduire les services offerts (2.1.2). Bien évidemment, cela n'est pas sans conséquence pour les consommateurs qui doivent composer avec ces changements en cours de contrat. Il devient alors essentiel d'analyser les protections et recours offerts aux consommateurs dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (2.1.3).

⁶⁵ Cocolakis-Wormstall, « Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace : Le manque de travailleurs au Canada et comment les entreprises peuvent y répondre », 6, précité.

⁶⁶ Jazen, Fan et Powell, « Preuve : Les pénuries de main d'œuvre au Canada survivront à une récession », précité.

⁶⁷ Bouchard, « Comment s'adapter à la pénurie de main-d'œuvre », 4, précité.

⁶⁸ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, « Impact financier des pénuries de main-d'œuvre au Québec : estimation des pertes de revenus subies par les PME dans la dernière année », 2022, 1, <https://20336445.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/20336445/media-blog/media-pdfs/Impact-financier-des-penuries-de-main-d-oeuvre-au-Quebec-2022-FR.pdf>.

2.1.1. La modification unilatérale du contrat par l'entreprise

À l'occasion des groupes de discussion, certains participants ont reconnu avoir été confrontés à des annulations ou reports de travaux, ou encore à des coûts excédentaires de la part des entreprises.

Au Québec, un contrat ne peut être résolu, résilié, modifié ou révoqué qu'avec le consentement des parties ou pour les causes reconnues par la loi⁶⁹. De façon générale, pour qu'une telle clause soit jugée valide, les termes doivent être suffisamment clairs et avoir un objectif déterminé et une prestation déterminable selon les articles 1373 et 1374 du *Code civil du Québec*⁷⁰.

En vertu de la common law, les parties peuvent de façon consensuelle modifier leurs engagements⁷¹. Toutefois, lorsqu'il s'agit d'une modification unilatérale, les changements apportés ne doivent pas totalement bouleverser l'équilibre du contrat et une nouvelle forme de contrepartie doit généralement être offerte⁷². Par conséquent, la modification ne doit pas entraîner une violation fondamentale du contrat (*fundamental breach*). Une telle violation survient lorsqu'une partie ne parvient pas à exécuter une obligation principale du contrat de telle sorte qu'elle prive l'autre partie de la majeure partie des avantages du contrat⁷³. Ainsi, un retard dans l'exécution du contrat pourra constituer un manquement fondamental dès lors qu'il crée une situation totalement différente de celle envisagée par les parties lors de la conclusion du contrat⁷⁴.

Mentionnons qu'en vertu du règlement sur les clauses abusives au Royaume-Uni, une disposition permettant au vendeur ou au fournisseur de modifier unilatéralement les termes du contrat sans motif valable spécifié dans le contrat

⁶⁹ *Code civil du Québec*, RLRQ c CCQ-1991, art. 1439. Par exemple, les agents de voyage pourront à certaines conditions vendre des services touristiques sujets à une augmentation de prix ou à une modification : *Règlement d'application de la Loi sur la protection du consommateur*, RLRQ c P-40.1, r 3, art. 16.1 ; Pierre-Claude Lafond, *Droit de la protection du consommateur – Théorie et pratique*, 2^e édition (Montréal : Éditions Yvon Blais, 2021), 137.

⁷⁰ Louise Langevin, « Le contrat » dans *Barreau du Québec – Collection de droit 2023-2024, volume 6 : Obligations et contrats* (Montréal : CAIJ, 2023), 58.

⁷¹ John Manwaring, « Les contrats », dans *Éléments de common law canadienne : comparaison avec le droit civil québécois*, dir. Louise Bélanger-Hardy et Aline Grenon (Toronto : Thomson Carswell, 2008), 296.

⁷² Les cours d'appel du Nouveau-Brunswick et de la Colombie-Britannique ont toutefois décidé respectivement en 2008 et 2018 qu'une modification unilatérale pouvait être valide dans certains cas, et ce même en l'absence d'une contrepartie : *NAV Canada v. Greater Fredericton Airport Authority Inc.*, 2008 NBCA 28, par. 27 ; *Rosas v. Toca*, 2018 BCCA 191, par. 176. Le changement ne devra toutefois pas être apporté dans un contexte de contrainte économique, d'iniquité ou d'autres considérations politiques.

⁷³ *Hunter Engineering Co. v. Syncrude Canada Ltée*, [1989] 1 RCS 426; *7175337 Canada Corp. (dba Ecoline Windows) v. McLeod*, 2024 BCCRT 73, par. 20.

⁷⁴ À titre d'exemples, voir : *Bridgesoft Systems Corp. v. R.*, 1998 Can LII 3950 (BC SC) ; *FortisBC Energy Inc. v. Surrey (City)*, 2013 BCSC 2382, par. 364 et *7175337 Canada Corp. (dba Ecoline Windows) v. McLeod*, 2024 BCCRT 73, par. 21.

pourra être considérée comme étant abusive⁷⁵. Par exemple, une clause contractuelle qui forcerait le consommateur à accepter une augmentation des coûts risquerait d'être considérée comme étant abusive⁷⁶. Qui plus est, en vertu du *Consumer Rights Act 2015*⁷⁷, les commerçants britanniques sont soumis à une obligation de renseignement. Cela signifie que si une entreprise souhaite modifier certains éléments d'un contrat, par exemple en y ajoutant des frais, la modification ne sera applicable que si elle a expressément été convenue entre le consommateur et l'entreprise⁷⁸.

En Australie, une clause qui permettrait à une partie de modifier unilatéralement les conditions du contrat⁷⁹ tel que le prix initial payable⁸⁰ pourrait être considérée comme étant abusive. Le *Code de la consommation* français, précise, pour sa part, qu'une clause permettant au professionnel⁸¹ « [...] le droit de modifier unilatéralement les clauses du contrat relatives à sa durée, aux caractéristiques ou au prix du bien à livrer ou du service à rendre » est irréfutablement présumée abusive⁸².

De façon plus spécifique, la *Loi sur la protection du consommateur*⁸³ au Québec encadre les modifications possibles à un contrat. Par exemple, il sera possible pour un commerçant de modifier unilatéralement un contrat à durée indéterminée si les exigences de l'article 11.2 sont respectées⁸⁴. Pour les contrats à durée déterminée, il

⁷⁵ *The Unfair Terms in Consumer Contracts Regulations 1999*, annexe 2, art. 1j), <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/1999/2083/schedule/2>.

⁷⁶ Office of Fair Trading, *Unfair contract terms guidance: Guidance for the Unfair Terms in Consumer Contracts Regulations 1999* (2008), art. 10.2, <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7c7f43ed915d48c241023b/oft311.pdf>.

⁷⁷ *Consumer Rights Act 2015*, <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/15/section/50>.

⁷⁸ *Consumer Rights Act 2015*, art. 50, précité.

⁷⁹ *The Australian Consumer Law*, art. 25d), <https://www.legislation.gov.au/C2004A00109/latest/text/4>.

⁸⁰ *The Australian Consumer Law*, art. 25f), précité.

⁸¹ Un professionnel est désigné comme étant : « toute personne physique ou morale, publique ou privée, qui agit à des fins entrant dans le cadre de son activité commerciale, industrielle, artisanale, libérale ou agricole, y compris lorsqu'elle agit au nom ou pour le compte d'un autre professionnel » : article liminaire, par. 3°, *Code de la consommation*, https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006069565/.

⁸² *Code de la consommation*, art. R212-1 (3°), précité.

⁸³ RLRQ c P-40.1.

⁸⁴ Cet article se lit comme suit : « [e]st interdite la stipulation prévoyant que le commerçant peut unilatéralement modifier le contrat à moins que cette stipulation ne prévoie également : a) les éléments du contrat pouvant faire l'objet d'une modification unilatérale; b) que le commerçant doit, au moins 30 jours avant l'entrée en vigueur de la modification, transmettre au consommateur un avis écrit, rédigé clairement et lisiblement, contenant exclusivement la nouvelle clause ou la clause modifiée ainsi que la version antérieure, la date d'entrée en vigueur de la modification et les droits du consommateur énoncés au paragraphe c; c) que le consommateur pourra refuser cette modification et résoudre ou, s'il s'agit d'un contrat à exécution successive, résilier le contrat sans frais, pénalité ou indemnité de résiliation, en transmettant un avis à cet effet au commerçant au plus tard 30 jours suivant l'entrée en vigueur de la modification, si la modification entraîne l'augmentation de son obligation ou la réduction

sera interdit de modifier unilatéralement un élément essentiel du contrat tel que le prix, la durée ou la nature des biens ou des services au contrat. Du côté de l'Ontario⁸⁵ et du Manitoba⁸⁶, le fait pour un commerçant d'utiliser son contrôle sur le bien du consommateur pour le contraindre à renégocier les termes du contrat tel que le prix constituera une pratique déloyale.

Bien que la jurisprudence canadienne ne foisonne pas de cas impliquant une modification du contrat pour motif de pénurie de main-d'œuvre, les tribunaux ont tout de même eu l'occasion de se prononcer sur la question. À titre d'illustration, un entrepreneur québécois qui avait modifié la date de livraison d'une résidence en invoquant notamment une pénurie de main-d'œuvre et de matériaux s'est vu condamné à payer la somme de 1 924,68 \$ aux bénéficiaires⁸⁷. Une décision rendue par le *Civil Resolution Tribunal* de Colombie-Britannique⁸⁸ fait écho à la précédente. Le défendeur, un entrepreneur en construction, avait tenté de justifier le non-respect de la date de livraison par une pénurie de fournitures et d'employés⁸⁹. Le tribunal en est plutôt arrivé à la conclusion que le défendeur n'avait pas respecté les termes du contrat et l'a condamné à rembourser la somme de 1 200 \$ donnée à titre de dépôt⁹⁰.

À la lumière des principes juridiques et de la jurisprudence applicables, on comprend qu'un commerçant n'est pas libre de modifier comme il l'entend certains éléments essentiels du contrat tels que la date⁹¹ ou encore le prix⁹², et ce, même si le motif invoqué est le manque de main-d'œuvre.

de l'obligation du commerçant. Toutefois, à moins qu'il ne s'agisse d'un contrat de service à durée indéterminée, une telle stipulation est interdite à l'égard d'un élément essentiel du contrat, notamment la nature du bien ou du service faisant l'objet du contrat, le prix de ce bien ou de ce service et, le cas échéant, la durée du contrat. La modification d'un contrat faite en contravention des dispositions du présent article est inopposable au consommateur. Le présent article ne s'applique pas à une modification d'un contrat de crédit variable visée à l'article 129 ».

⁸⁵ *Loi de 2002 sur la protection du consommateur*, LO 2002, c 30, annexe A, art. 16.

⁸⁶ *The Business Practices Act*, CCSM c B120, art. 3.1.

⁸⁷ *Mailloux et Gestion Benoît Dumoulin inc. (Groupe GBD inc.)* (O.A.G.B.R.N., 2023-03-02).

⁸⁸ *Whitson v. Woods*, 2022 BCCRT 82.

⁸⁹ *Whitson v. Woods*, 2022 BCCRT 82, par. 19.

⁹⁰ *Whitson v. Woods*, 2022 BCCRT 82, par. 25.

⁹¹ Voir la décision *Arguin c. Rénovation 418 inc.*, 2023 QCCQ 4947 aux paragraphes 16 à 18 où le tribunal conclut que le vendeur ne pouvait modifier unilatéralement les conditions de vente notamment en ce qui concerne le délai convenu pour la délivrance du bien. Dans la décision, *7175337 Canada Corp. (dba Ecoline Windows) v. McLeod*, 2024 BCCRT 73 au paragraphe 26, le tribunal mentionne que l'entreprise a tenté de modifier unilatéralement la condition essentielle de la date d'installation, ce qu'elle n'avait pas le droit de faire.

⁹² Notons que pour les contrats de service ou d'entreprise, l'entrepreneur ou le prestataire de service peut dans certains cas réviser le prix à la hausse : Nicolas-Karl Perrault et Christine Provencher, « Chronique – L'inflation et la pénurie de main-d'œuvre et de matériaux dans un contrat de construction à forfait : qui doit payer ? », *Repères*, juin 2022, 2, <https://www.fasken.com/->

2.1.2. La réduction des services offerts

Pour pallier le manque de personnel, certaines entreprises n'ont eu d'autre choix que de revoir leur offre de service à la baisse. Les participants aux groupes de discussion ont reconnu que la réduction des heures d'ouverture ou encore la réduction des biens et services offerts (p. ex. menus restreints) font partie des situations avec lesquelles ils doivent composer au quotidien.

De façon générale, puisque ces éléments ne relèvent pas d'une entente contractuelle, il serait improbable qu'un consommateur puisse obtenir un dédommagement quelconque pour ce motif. Par exemple, bien que cela puisse occasionner certains désagréments, un consommateur pourrait difficilement poursuivre un commerçant qui aurait pris la décision de diminuer ses heures d'ouverture puisqu'il s'agit d'une décision d'affaires appartenant aux entreprises⁹³. Néanmoins, la majorité des participants ont reconnu que s'ils avaient été informés au préalable de l'offre réduite ou modifiée de service en raison du manque de personnel, ils n'auraient pas fait affaire avec certaines entreprises à moins d'y être contraints. Les participants souhaiteraient donc plus de transparence de la part des entreprises afin qu'ils puissent planifier leurs actions en conséquence.

La situation pourrait toutefois être différente si la réduction des services offerts survenait en cours de contrat. À titre d'illustration, à l'été 2022, le parc d'attractions La Ronde avait annoncé la modification de son horaire d'été, décision justifiée par des « besoins internes »⁹⁴. Ainsi, le parc d'attractions était désormais fermé les lundis et n'ouvrait ses portes qu'à 14 h 00 les jours de feux d'artifice, décision qui avait causé des frustrations auprès de nombreux clients. Certains dénonçaient ne pas avoir été informés de cette modification avant d'avoir acheté leurs billets ou passes de saison et réclamaient un dédommagement⁹⁵.

[/media/f9c5a6125a0f443280bce4dba9b95843.pdf](#). Une clause d'ajustement de prix pourrait toutefois être illégale dans un contrat de consommation : *Gosselin c. Couvertures Michel Lamontagne*, 2024 QCCQ 343, par. 7. Voir aussi la décision 9320-3164 *Québec inc. (Toiture G. Signé) c. Simard*, 2023 QCCQ 1166, par. 101 et 103 où malgré le fait qu'il s'agissait d'un contrat à coût majoré, l'entreprise n'a pas été en mesure de justifier la différence de coût entre les soumissions et les montants facturés par la hausse du coût des matériaux, une rareté de main-d'œuvre et des difficultés d'approvisionnement en raison de la pandémie. De l'avis du tribunal, l'entreprise ne pouvait ignorer avant le début des travaux les impacts de la pandémie.

⁹³ Sous réserve des heures et jours d'admission prévus par la législation et réglementation. À titre d'exemple, voir *Loi sur les heures et les jours d'admission dans les établissements commerciaux*, RLRQ c H-2.1 et *Règlement sur les périodes d'admission dans les établissements commerciaux*, RLRQ c H-2.1, r 1.

⁹⁴ Vincent Marcelin, « La Ronde fermée le lundi pendant l'été », *La Presse*, 28 juin 2022.

⁹⁵ Constat tiré des commentaires publiés sur la page Facebook de La Ronde à la suite de l'annonce : <https://www.facebook.com/laronde.sixflags/posts/nouvel-horaire-ferm%C3%A9-les-lundis-le-parc-est-maintenant-ouvert-en-semaine-du-mard/10159229234068742/>.

Il va sans dire que la possibilité ou non pour une entreprise de réduire les services offerts en cours de contrat, notamment en raison d'un nombre insuffisant d'employés, entraîne son lot de questionnements. Par exemple, le consommateur pourrait-il demander l'annulation du contrat ou encore la réduction du prix payé sous prétexte qu'il n'a pu profiter que partiellement des services ?

Faute de précédent jurisprudentiel sur la question, il demeure hasardeux de s'aventurer quant aux remèdes que pourrait obtenir un consommateur confronté à une telle situation. En effet, est-ce que les tribunaux considéreraient qu'il s'agit d'une modification à l'égard d'un élément essentiel du contrat ou encore d'une violation fondamentale du contrat ? Par ailleurs, la possibilité ou non pour le consommateur d'être dédommagé pourrait dépendre de divers facteurs tels que le contenu du contrat, le type de service contracté, l'intensité de l'obligation ou encore le moment où survient la modification.

Par ailleurs, un commerçant pourrait être tenu responsable des déclarations qu'il a faites⁹⁶. À cet égard, les lois sur la protection du consommateur de certaines provinces⁹⁷ de même que *Loi sur la concurrence*⁹⁸ interdisent les représentations fausses ou trompeuses. C'est donc dire que si un commerçant ou ses préposés font des représentations quant aux biens et services offerts, l'entreprise devra respecter les engagements qui ont été pris, et ce, même en présence d'une pénurie de main-d'œuvre. À titre d'exemple, dans une décision rendue par la Cour du Québec en 2022⁹⁹, des consommateurs avaient entrepris une poursuite judiciaire au motif que les services reçus lors d'un voyage n'étaient pas conformes aux prestations promises¹⁰⁰. Malgré leur tentative de justifier la situation par un manque d'employés et de ravitaillement, les défenderesses se sont vues condamnées à payer aux demandeurs 750 \$ à titre de dommages-intérêts.

⁹⁶ *Loi sur la protection du consommateur*, RLRQ c P-40.1, art. 42 : « [u]ne déclaration écrite ou verbale faite par le représentant d'un commerçant ou d'un fabricant à propos d'un bien ou d'un service lie ce commerçant ou ce fabricant ». Voir aussi : *The Consumer Protection and Business Practices Act*, SS 2013, c C-30.2, art. 8(3).

⁹⁷ Voir notamment : *Consumer Protection Act*, S.O. 2002, c. 30, Sched. A, art. 14 (Ontario) ; *Loi sur la protection du consommateur*, RLRQ c P-40.1, art. 219 et suivants (Québec) ; *Business Practices and Consumer Protection Act*, SBC 2004, c 2, art. 4 (Colombie-Britannique) ; *Consumer Protection Act*, RSA 2000, c C-26.3, art. 6 (Alberta) ; *The Consumer Protection and Business Practices Act*, SS 2013, c C-30.2, art. 8 (Saskatchewan) ; *Consumer Protection and Business Practices Act*, SNL 2009, c C-31.1, art. 7 (Terre-Neuve-et-Labrador).

⁹⁸ *Loi sur la concurrence*, LRC 1985, c C-34, art. 52.

⁹⁹ *Marin c. Transat Tours Canada inc* 2022 QCCQ 21.

¹⁰⁰ On reprochait notamment à la défenderesse les éléments suivants : la chambre n'avait pas une vue sur la mer malgré le forfait acheté qui confirmait le type de chambre : « vue sur mer », il y avait absence de consommations de toutes sortes dans le réfrigérateur de la chambre, contrairement à ce qui avait été représenté, et il n'était pas possible d'accéder aux dix restaurants annoncés.

2.1.3. L'adaptation des recours offerts aux consommateurs

Chez les participants aux groupes de discussion ayant vécu un problème auprès d'une entreprise, un peu plus de la moitié ont avoué ne pas avoir entamé de démarches afin de remédier à la situation. Les principales raisons invoquées étaient les suivantes : ce n'était pas dans leurs priorités, ils jugeaient la démarche inutile ou ils ne voulaient pas perdre leur temps.

À l'inverse, ceux ayant entrepris des démarches l'ont principalement fait soit pour dénoncer une pratique, soit pour donner la possibilité à l'entreprise de s'améliorer ou encore en vue de trouver une solution commune au problème ou d'obtenir un dédommagement. Plusieurs participants ont d'ailleurs reconnu qu'à la suite de leur démarche, l'entreprise leur avait offert un dédommagement (rabais, remboursement, suppression de frais, etc.) afin de rétablir la situation, ce qui a généralement été considéré comme étant satisfaisant par les participants.

Néanmoins, parmi ceux ayant entrepris des démarches, quelques-uns n'ont pas jugé adéquate la manière dont l'entreprise a géré la situation. Un participant du Québec mentionnait à ce sujet : « ça n'a rien changé. Les mêmes frustrations reviennent ».

En ce qui concerne les recours juridiques des consommateurs, mentionnons qu'il n'existe pas de protections particulières en contexte de pénurie de main-d'œuvre. Cela signifie qu'un consommateur qui estime avoir été lésé par une entreprise devra s'en remettre aux recours usuellement offerts en droit de la consommation. Évidemment, le recours à entreprendre variera en fonction du problème vécu et des dispositions législatives en vigueur dans chaque province.

De manière générale, au Québec, si le commerçant se retrouve dans l'impossibilité de remplir ses obligations contractuelles en raison d'une pénurie de personnel, le consommateur sera en droit d'entreprendre des recours pour obtenir réparation, telle que l'exécution de l'obligation ou l'exécution par équivalent, la résolution ou la résiliation du contrat ou encore la réduction de son obligation¹⁰¹. En de très rares occasions, les tribunaux accorderont des dommages pour les inconvénients subis tels que du stress ou encore des dommages punitifs¹⁰².

¹⁰¹Code civil du Québec, RLRQ c CCQ-1991, art. 1590 al. 2 ; Loi sur la protection du consommateur, RLRQ c P-40.1, art. 272.

¹⁰² À titre d'exemple, dans la décision *Feizollahi c. 9313-8865 Québec inc. (Aménagement Soleil Plus)*, 2022 QCCQ 2648, la Cour a condamné l'entreprise à verser aux demandeurs la somme de 4 000 \$ en dommages pour troubles, stress, ennuis et inconvénients et la somme de 3 000 \$ en dommages-intérêts punitifs. Dans la décision, *Hanafi c. Gestion S. Lampron*, 2024 QCCQ 11, par. 32, la Cour a condamné l'entreprise à payer la somme de 1 000 \$ pour les troubles, dommages et inconvénients que la défenderesse lui a causés. Dans la décision *Adam c. Gestions Naco inc.*, 2023 QCCQ 5642, par. 39, la Cour a accordé un dédommagement global de 1 500 \$ pour les dommages moraux occasionnés.

En vertu de la common law, une partie pourra résilier le contrat lorsque l'autre partie a fondamentalement violé le contrat (*fundamental breach*)¹⁰³. Par exemple, dans une décision rendue en 2024, le *Civil Resolution Tribunal* de Colombie-Britannique¹⁰⁴ a considéré qu'une entreprise d'installation de fenêtres avait fondamentalement violé son contrat en omettant de communiquer adéquatement les raisons de son retard et en modifiant unilatéralement la date de l'installation. Par conséquent, l'entreprise avait créé une situation totalement différente de ce qui avait initialement été prévu et la consommatrice était en droit de demander la résiliation du contrat¹⁰⁵. En outre, si une partie refuse, sans justification¹⁰⁶, d'exécuter ses obligations, elle devra dédommager la partie lésée pour le préjudice qui en résulte. La seule réparation offerte en vertu de la common law est de nature pécuniaire¹⁰⁷. Ainsi, des dommages-intérêts généraux peuvent être accordés en cas de rupture de contrat¹⁰⁸. Toutefois, et de manière exceptionnelle, une ordonnance autre que des dommages pécuniaires pourra être accordée telle que l'exécution en nature, l'injonction ou la restitution des prestations. Ce sera le cas lorsque la condamnation de nature pécuniaire n'est pas suffisante pour dédommager adéquatement le consommateur¹⁰⁹.

Qui plus est, la loi encadrera les indemnités que pourra réclamer le consommateur dans certaines situations. Ce sera notamment le cas en matière de transport aérien, où le *Règlement sur la protection des passagers aériens*¹¹⁰ prévoit selon diverses circonstances les indemnités que peuvent réclamer les passagers.

Nonobstant les différents recours qui s'offrent aux consommateurs, les participants aux groupes de discussion estiment qu'ils ne sont pas suffisamment renseignés à propos de l'existence des lois applicables à leur situation et ne savent pas comment s'en servir. Rappelons également que ces divers recours s'appliquent lorsqu'il y a eu entente contractuelle entre le consommateur et l'entreprise. La situation serait donc différente lorsqu'aucune entente contractuelle n'a été convenue, par exemple lorsqu'une entreprise modifie ses heures d'ouverture.

¹⁰³ *Poole v. Tomenson Saunders Whitehead Ltd.*, 1987 Can LII2647 (BC CA), par. 21 à 24.

¹⁰⁴ 7175337 *Canada Corp. (dba Ecoline Windows) v. McLeod*, 2024 BCCRT 73.

¹⁰⁵ 7175337 *Canada Corp. (dba Ecoline Windows) v. McLeod*, 2024 BCCRT 73, par. 29.

¹⁰⁶ Les principales causes de justification reconnues sont : l'illégalité, la contrainte, l'abus de pouvoir, l'erreur, l'iniquité et la violation d'une condition : Manwaring, « Les contrats », 325-338, précité.

¹⁰⁷ Manwaring, « Les contrats », 338, précité.

¹⁰⁸ *Stern-Lambersky v. Kaleta*, 2023 CanLII 76868 (ON SCSM), par. 24.

¹⁰⁹ Manwaring, « Les contrats », 339, précité.

¹¹⁰ DORS/2019-150.

2.2 Les effets sur la qualité du service à la clientèle

Outre la réduction des services offerts, la qualité du service à la clientèle¹¹¹ de plusieurs entreprises a connu une baisse notable au cours des dernières années. Si la majorité des consommateurs considèrent que les services offerts se sont améliorés depuis la fin de la pandémie, il n'en demeure pas moins que plusieurs observent toujours une détérioration des services reçus. Cela viserait principalement les magasins de biens courants (28 %), de biens mode (29 %) et de quincaillerie (28 %)¹¹². De façon similaire, la très grande majorité des participants aux groupes de discussion ont mentionné avoir diminué leurs attentes en matière de service à la clientèle¹¹³.

La pénurie de main-d'œuvre affecte donc inévitablement la qualité des services reçus par les consommateurs. Il suffit de penser aux délais et aux prix qui ont augmenté (2.2.1), ou encore aux difficultés à obtenir les services de conseillers en magasin ou de conseillers spécialisés (2.2.2) amenant ainsi les consommateurs à revoir leurs habitudes de consommation (2.2.3).

2.2.1 Des délais et des prix démesurés

Plusieurs participants rencontrés lors des groupes de discussion ont reconnu être confrontés à de longs délais d'attente lorsqu'ils tentent d'obtenir du service de la part des entreprises, que ce soit dans les commerces, au téléphone ou sur Internet.

De façon similaire, la majorité des répondants à un sondage réalisé en 2022 avaient remarqué des problèmes lors de leur passage à la caisse. À titre d'exemple, 55 % avaient constaté des files d'attente plus longues, 44 %, moins de caissiers, et 39 %, peu de caisses¹¹⁴. Selon une enquête du Conseil québécois du commerce de détail en 2023, le temps d'attente à la caisse était toujours une lacune observée par 47 % des répondants¹¹⁵.

¹¹¹ De manière générale, lorsqu'il est question de clientèle, on réfère au bassin de clients visés par un commerçant : Luc Thibaudeau, « Le droit préventif et la protection des droits des consommateurs », dans *Les voies de justice du consommateur : actes du colloque de la Fondation Claude Masse du 9 novembre 2017*, dir. Pierre-Claude Lafond (Montréal : Éditions Yvon Blais, 2018), 237.

¹¹² Conseil québécois du commerce de détail, « Baromètre CQCD, Panel consommateurs- Avril 2023 », 2023, 29.

¹¹³ Rappelons que le recrutement des participants a été effectué auprès de consommateurs ayant vécu des difficultés quant à l'accessibilité ou la qualité d'un bien ou d'un service dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

¹¹⁴ Jeff Doucette, « Inflation, Shrinkflation & Skimpflation: Prices Going Higher, Packages Getting Smaller, Service Getting Worse », Field Agent Canada, 7 février 2022, <https://www.fieldagentcanada.com/blog/skimpflation>.

¹¹⁵ Conseil québécois du commerce de détail, « Baromètre CQCD, Panel consommateurs- Avril 2023 », 30, précité.

Depuis 2021, la forte demande, associée aux contraintes d'offre, a d'ailleurs entraîné pour de nombreuses entreprises des augmentations des prix plus prononcées et plus fréquentes¹¹⁶. En 2023, certaines entreprises continuaient toujours de prévoir des hausses plus importantes et plus fréquentes de leurs prix de vente comparativement à la situation pré-pandémique¹¹⁷.

Au cours des dernières années, les consommateurs ont eux aussi remarqué cette hausse des prix pour un large éventail de biens et de services, notamment dans les secteurs de l'épicerie, des divertissements et de la restauration¹¹⁸. À cet égard, 96 % des personnes interrogées lors d'un sondage en 2022 avaient remarqué des prix plus élevés lors de leurs achats en magasin¹¹⁹.

Non seulement les prix des biens et services ont augmenté, mais leur qualité a aussi diminué en parallèle. On peut rattacher ces changements au phénomène de la « déqualiflation », également connu sous la désignation « *skimpflation* », qui a lieu lorsqu'on réduit les frais d'exploitation en coupant sur le service offert au client, mais sans aucune réduction du prix payé par ce dernier en contrepartie¹²⁰.

Tout comme le phénomène de la « réduflation »¹²¹ qui sévit déjà depuis quelques années, soit la réduction progressive de la taille du produit accompagnée d'une hausse de son prix, la « *skimpflation* » est une forme d'inflation, puisque le consommateur en a moins pour son argent. Plusieurs participants aux groupes de discussion ont d'ailleurs remarqué une diminution de la qualité des produits et services achetés.

¹¹⁶ Banque du Canada, « Enquête sur les perspectives des entreprises – Premier trimestre de 2023 », 2023, <https://www.banqueducanada.ca/2023/04/enquete-sur-les-perspectives-des-entreprises-premier-trimestre-de-2023/#:~:text=Selon%20les%20r%C3%A9sultats%20de%20l,d%C3%A9penses%20en%20immobilisations%20sont%20modestes>.

¹¹⁷ Banque du Canada, « Enquête sur les perspectives des entreprises – Premier trimestre de 2023 », précité.

¹¹⁸ Banque du Canada, « Enquête sur les attentes des consommateurs au Canada – Deuxième trimestre de 2023 », 2023, <https://www.banqueducanada.ca/2023/06/enquete-sur-les-attentes-des-consommateurs-au-canada-deuxieme-trimestre-de-2023/>.

¹¹⁹ Doucette, « Inflation, Shrinkflation & Skimpflation: Prices Going Higher, Packages Getting Smaller, Service Getting Worse », précité.

¹²⁰ Jeannette N. Bennett, « Beyond Inflation Numbers: Shrinkflation and Skimpflation », Federal Reserve Bank of St. Louis, 1^{er} décembre 2022, <https://research.stlouisfed.org/publications/page1-econ/2022/12/01/beyond-inflation-numbers-shrinkflation-and-skimpflation>. L'Office québécois de la langue française définit pour sa part la déqualiflation comme étant un : « [p]hénomène commercial par lequel la qualité des produits ou des services d'une entreprise se trouve réduite, sans diminution correspondante du prix de vente, dans un contexte de réduction ou de contrôle des dépenses, notamment en période d'inflation ou de pénurie de main-d'œuvre » : <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26560503/dequaliflation>.

¹²¹ Daniel Blanchette-Pelletier, « La face cachée de la réduflation », CBC, 30 mai 2023, <https://ici.radio-canada.ca/info/2023/reduflation/produits-epicerie-aliments-encadrement-surveillance-donnees-impact-facture-portefeuille/>.

Quant à savoir ce qu'ils pensent de ce phénomène, la plupart des participants sont conscients qu'il s'agit de la nouvelle réalité et qu'ils ont peu de pouvoir là-dessus. Un participant du Québec faisait d'ailleurs remarquer :

« Je pense que c'est un phénomène normal, nous n'avons pas le choix : c'est une question de concurrence. Si les entreprises veulent rester en vie, elles sont obligées de s'adapter au marché. Regardez simplement le prix dans les épiceries : c'est scandaleux et ça ne peut pas s'expliquer uniquement que par des pénuries. Il y a nécessairement une concertation là-dedans. De notre côté, nous avons le seul choix de ne pas acheter. »

Afin de s'attaquer à cette problématique, la France a adopté un arrêté ministériel réglementant l'information des consommateurs sur l'augmentation des prix des produits dont la quantité a diminué¹²². Ainsi, depuis le 1^{er} juillet 2024, les supermarchés doivent informer les consommateurs des produits dont la quantité diminue, mais qui sont vendus à un prix identique ou plus élevé, et ce, durant les deux mois suivant la date de commercialisation des produits concernés.

Dans l'éventualité où une entreprise diminuerait certains de ses services ou réduirait la qualité des ingrédients utilisés dans ses produits sans en diminuer conséquemment le prix, le même principe pourrait être appliqué et l'entreprise aurait l'obligation d'en aviser les consommateurs¹²³.

Chose certaine, face à la montée de ces phénomènes, il s'avère plus que jamais nécessaire de mettre des mesures en place afin de mieux protéger les consommateurs.

2.2.2 Une main-d'œuvre sous-qualifiée

La sous-qualification de la main-d'œuvre affecte directement la qualité du service à la clientèle offert, que ce soit parce qu'il est difficile d'obtenir l'aide d'un conseiller

¹²² Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre), « Shrinkflation : obligation d'informer les consommateurs sur les produits concernés au 1^{er} juillet ! », République Française, 7 mai 2024, <https://entreprendre.service-public.fr/actualites/A17378>.

¹²³ Actuellement, certains règlements et directives encadrent les pratiques commerciales déloyales et les informations que doivent recevoir les consommateurs sur les denrées alimentaires. Cela signifie qu'une entreprise ne pourrait pas changer la qualité d'un ingrédient sans en informer les consommateurs, voir notamment : *Règlement (UE) n° 1169/2011 du Parlement européen et du Conseil du 25 octobre 2011 concernant l'information des consommateurs sur les denrées alimentaires* et la *Directive 2005/29/CE sur les pratiques commerciales déloyales*.

(61 %) ou parce que les employés manquent de connaissances (57 %) et d'encadrement (54 %)¹²⁴.

Selon une étude menée en novembre 2022 en Australie, 44 % des employeurs estimaient que leur plus grand défi en matière de recrutement en 2023 serait de trouver les bonnes personnes et 70 % déclaraient s'attendre à subir un impact financier négatif en n'ayant pas accès aux compétences requises¹²⁵. Dans le même ordre d'idées, une enquête réalisée du côté de l'Union européenne en 2023 a démontré que les pénuries de compétence étaient actuellement l'un des principaux défis pour les PME¹²⁶.

Conséquemment, beaucoup d'employeurs ont dû se contenter d'engager des candidats rapidement disponibles sans que ceux-ci soient nécessairement qualifiés pour les tâches attendues¹²⁷.

Bien qu'à l'heure actuelle, les entreprises aient moins de difficulté à trouver du personnel qualifié lorsque nécessaire¹²⁸, un baromètre des affaires réalisé en août 2024 par la FCEI signalait que 45 % des propriétaires de PME du Canada étaient toujours aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre qualifiée¹²⁹.

Devant ce manque d'expertise, 33 % des consommateurs québécois disent effectuer plus de « repérage » en ligne avant de se rendre en magasin¹³⁰. De façon semblable, plusieurs participants aux groupes de discussion ont reconnu qu'ils devaient maintenant faire preuve d'une plus grande débrouillardise et d'une meilleure organisation afin de trouver par eux-mêmes ce qu'ils cherchent. Certains ont même dit devoir effectuer par eux-mêmes des recherches sur Internet, comme l'exprime un participant de l'Ontario: « *You just have to go home and research yourself* ».

¹²⁴ Conseil québécois du commerce de détail, « Baromètre CQCD, Panel consommateurs- Avril 2023 », 30, précité.

¹²⁵ Robert Half, « Financial impact of skills shortage is set to increase for Australian employers », 29 janvier 2023, <https://www.roberthalf.com/au/en/about/press/financial-impact-skills-shortage-set-increase-australian-employers>.

¹²⁶ Commission européenne, « European Year of Skills: Skills shortages, recruitment and retention strategies in small and medium-sized enterprises », Flash Eurobarometer 529 – Ipsos European Public Affairs, septembre 2023, 1.

¹²⁷ Cocolakis-Wormstall, « Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace : Le manque de travailleurs au Canada et comment les entreprises peuvent y répondre », 10, précité.

¹²⁸ Banque du Canada, « Enquête sur les perspectives des entreprises – Troisième trimestre de 2024 », 11 octobre 2024, <https://www.banqueducanada.ca/2024/10/enquete-sur-les-perspectives-des-entreprises-troisieme-trimestre-de-2024/>.

¹²⁹ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, « Baromètre des affaires^{MD} », août 2024, 9, <https://www.cfib-fcei.ca/hubfs/Barometre-des-affaires-Canada-2024-08.pdf>.

¹³⁰ Conseil québécois du commerce de détail, « Baromètre CQCD, Panel consommateurs- Avril 2023 », 31, précité.

Or, dans certains domaines, des compétences particulières sont requises¹³¹ et le manque de qualifications des employés peut occasionner des enjeux de sécurité. Par exemple, une participante faisait remarquer que lors de son passage chez un concessionnaire automobile, une pièce avait été mal installée sur son véhicule, ce qui aurait pu être lourd de conséquences si elle ne s'en était pas rendu compte rapidement.

En définitive, on constate que la nécessité d'avoir accès à du personnel qualifié n'est pas uniquement un enjeu pour les entreprises, mais également pour les consommateurs.

2.2.3 De nouvelles habitudes de consommation

Il ne fait aucun doute que l'augmentation des délais et des prix, ainsi que le manque de qualification du personnel affectent la qualité du service offert aux clients. Ainsi, plusieurs personnes sondées par le Conseil québécois du commerce de détail ont souligné que le service à la clientèle n'était plus comme il était avant la pandémie¹³², faisant écho aux propos tenus par les participants des groupes de discussion.

Bien évidemment, ce changement a entraîné des répercussions sur les habitudes des consommateurs. Sur ce point, près d'un quart des participants d'une étude réalisée en 2022 par la société Field Agent ont admis avoir délaissé les magasins pour se tourner vers le commerce en ligne¹³³. Encore en 2023, 26 % des répondants à un sondage du Conseil québécois du commerce de détail avaient admis privilégier les achats en ligne en raison de la détérioration du service reçu en magasin¹³⁴. Les propos des participants aux groupes de discussion abondent dans le même sens, la très grande majorité ayant délaissé le magasinage traditionnel au profit du magasinage en ligne.

Certains participants ont aussi mentionné avoir modifié leurs habitudes, par exemple en évitant les heures de pointe ou en prévoyant plus de temps lorsqu'ils doivent se rendre en magasin. Compte tenu des longs délais d'attente, certains ont reconnu avoir délaissé les restaurants afin de cuisiner à la maison.

¹³¹ Par exemple, en matière de contrat de service ou d'entreprise, l'entrepreneur ou le prestataire de service est tenu d'agir avec prudence et diligence conformément aux usages et règles de l'art : *Code civil du Québec*, RLRQ c CCQ-1991, art. 2100.

¹³² Conseil québécois du commerce de détail, « Baromètre CQCD, Panel consommateurs- Avril 2023 », 29, précité.

¹³³ Doucette, « Inflation, Shrinkflation & Skimpflation: Prices Going Higher, Packages Getting Smaller, Service Getting Worse », précité.

¹³⁴ Conseil québécois du commerce de détail, « Baromètre CQCD, Panel consommateurs- Avril 2023 », 31, précité.

Une certaine réorganisation dans les habitudes des consommateurs s'est donc opérée en raison du manque de personnel. La plupart des participants disent d'ailleurs s'être résignés face à la situation et s'être adaptés à cette nouvelle réalité. À ce sujet, un participant du Québec mentionnait :

« Ce n'est pas le service à la clientèle qui a changé, mais les gens qui sont de moins en moins patients et veulent tout avoir instantanément. [...] Les attentes des consommateurs sont trop élevées, on ne vit plus à l'ère pré-COVID. »

Néanmoins, très peu de recours s'offrent aux consommateurs insatisfaits. Une difficulté observée en matière de service à la clientèle réside dans le fait que les lois n'encadrent pas la qualité du service que doit offrir une entreprise. Or, malgré l'absence d'encadrement particulier du service à la clientèle, il est intéressant de noter que certaines normes provenant de l'Organisation internationale de normalisation (*International Organization for Standardization*, ISO) contribuent à garantir des services de qualité. Par exemple, la norme ISO 9001 sur les systèmes de management de la qualité¹³⁵ aide les entreprises à mieux répondre aux attentes de leurs clients et à démontrer leur engagement en matière de qualité. L'objectif est notamment de permettre aux entreprises de mieux traiter les réclamations des clients et de résoudre de manière rapide et satisfaisante les problèmes. Les normes ISO 10001¹³⁶, 10002¹³⁷ et 10003¹³⁸ fournissent aussi des lignes directrices qui visent à réduire le plus possible l'insatisfaction du client. Ces normes n'ayant toutefois pas de force contraignante, les entreprises ne sont pas obligées d'y adhérer.

Quant à savoir si une entreprise devrait avoir l'obligation de dédommager les consommateurs lorsque le service à la clientèle offert n'est pas adéquat, un peu plus de la moitié des participants aux groupes de discussion ont reconnu être défavorables à une telle mesure. L'une des principales raisons invoquées est qu'il serait difficile d'appliquer un dédommagement de façon générale, considérant les différents cas de figure possibles. D'autres participants craignent qu'une telle

¹³⁵ International Organization for Standardization, « ISO 9001:2015 : Systèmes de management de la qualité — Exigences », <https://www.iso.org/fr/standard/62085.html>. Il est possible de consulter la liste des entreprises canadiennes enregistrées à l'ISO 9001 : <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ongc-cgsb/programme-program/management/iso/qms/iso-fra.html>.

¹³⁶ International Organization for Standardization, « ISO 10001:2018 : Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives aux codes de conduite des organismes », <https://www.iso.org/fr/standard/71579.html>.

¹³⁷ International Organization for Standardization, « ISO 10002:2018 : Management de la qualité — Satisfaction des clients — Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes », <https://www.iso.org/fr/standard/71580.html>.

¹³⁸ International Organization for Standardization, « ISO 10003:2018 : Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives à la résolution externe de conflits aux organismes », <https://www.iso.org/fr/standard/71581.html>.

mesure cause une augmentation des coûts pour les consommateurs ainsi que des pertes économiques et même des fermetures d'entreprises. En outre, certains participants étaient d'avis que les entreprises ne sont pas toujours responsables de la situation, comme ce participant de l'Ontario :

« I don't think you have any business out there that would like to give crappy service. And I think you have very few employees actually wanting to give crappy service. Most people, you can generally say, want to do a good job. It is out of people's control. »

La majorité de ces participants étaient plutôt d'avis qu'une telle mesure devrait être mise en œuvre sur une base volontaire et non obligatoire. Des participants faisaient d'ailleurs remarquer que lorsqu'ils ont vécu une longue attente au restaurant, ils ont reçu quelque chose de gratuit comme une entrée ou un dessert en guise de dédommagement. Qui plus est, ces participants s'entendent pour dire que les entreprises devraient surtout miser sur la communication et être transparentes, par exemple quant au délai d'attente, ce qui permettrait aux consommateurs de faire un choix éclairé.

À l'inverse, les quelques participants favorables à un dédommagement estiment qu'une telle mesure devrait être mise en place afin d'imposer des conséquences aux entreprises et de les contraindre à porter plus attention à leur clientèle. Cela pourrait par exemple se refléter par un remboursement ou encore un rabais sur la facture.

Bien évidemment, l'idée de contraindre les entreprises à dédommager les consommateurs en cas de mauvais service à la clientèle nous apparaît difficile à mettre en application, notamment en raison de la connotation subjective que représente la qualité d'un service. Malgré tout, les commerçants demeurent libres d'offrir une compensation à leurs clients lorsqu'ils considèrent que le service offert a été inadéquat. De plus, il s'avère essentiel que les entreprises mettent en œuvre des mécanismes permettant aux consommateurs de joindre facilement l'entreprise et d'obtenir une réponse rapide et personnalisée en cas de problème. Pour ce faire, il pourrait être opportun de mettre en place un système de traitement des plaintes à l'instar de celui proposé dans les normes ISO.

Ce chapitre a mis en lumière certaines des difficultés rencontrées par les consommateurs en raison de la pénurie de main-d'œuvre. Ainsi, devant un manque de personnel, certaines entreprises cherchent à modifier les termes du contrat, notamment en augmentant les prix, en retardant les livraisons ou encore en réduisant le nombre ou la qualité des services offerts. Néanmoins, malgré l'absence de recours particuliers pour les consommateurs dans un contexte de pénurie de

main-d'œuvre, les entreprises ne sont pas libres de modifier certains éléments du contrat sous peine d'être condamnées par les tribunaux.

Ce chapitre a également permis de mieux comprendre l'impact de la pénurie de main-d'œuvre sur la qualité du service à la clientèle offert aux consommateurs, notamment en ce qui concerne les délais d'attente et le manque d'expertise de certains employés.

Si les lois n'encadrent pas la qualité du service à la clientèle que doit offrir une entreprise¹³⁹, il n'en demeure pas moins qu'en cas d'insatisfaction, les consommateurs peuvent choisir de ne plus faire affaire avec l'entreprise ou encore de partager leurs mauvaises expériences sur les réseaux sociaux :

« De nos jours, le commerçant qui instaure un service à la clientèle ne le fait plus seulement pour procurer un service après-vente. Et il ne s'adresse plus seulement à ses clients. C'est parfois tout un réseau qu'il met sur pied. Il cherche à se rendre populaire auprès de son public cible et à bonifier sa position dans l'environnement commercial, en espérant que cette pratique se répercute positivement sur le plan du développement de ses affaires. »¹⁴⁰

Malgré l'absence de lois à cet effet, bon nombre de commerçants gagneraient donc à « adopter une attitude proactive face aux clients insatisfaits¹⁴¹ » et à mettre en place des mécanismes de résolution des plaintes puisque cela « peut [...] permettre le maintien du lien de confiance entre les commerçants et leurs clientèles »¹⁴².

Pour terminer, en dépit des nombreux enjeux vécus par les consommateurs en raison de la de pénurie de main-d'œuvre, certains participants aux groupes de discussion ont tout de même reconnu éprouver de la sympathie pour les petites entreprises. Cependant, la plupart se disaient plus sympathiques à la situation vécue par les employés qu'à celle des entreprises elles-mêmes.

¹³⁹ Une distinction s'impose toutefois entre la qualité des services offerts et la qualité des produits vendus. Par conséquent, si le produit acheté n'est pas de bonne qualité, le consommateur pourra entreprendre des recours contre le commerçant.

¹⁴⁰ Thibaudeau, « Le droit préventif et la protection des droits des consommateurs », 238, précité. Voir également sur le sujet : Véronique Parent, « Les critiques faites aux entreprises par l'entremise des médias sociaux et des plateformes numériques : une voie de justice alternative pour les consommateurs ? », Option consommateurs, 2023, <https://option-consommateurs.org/publications/memoire-critiques-en-ligne/>.

¹⁴¹ Thibaudeau, « Le droit préventif et la protection des droits des consommateurs », 237, précité.

¹⁴² Thibaudeau, « Le droit préventif et la protection des droits des consommateurs », 239, précité.

3. La réponse des entreprises à la pénurie de main-d'œuvre

Les nombreuses entreprises touchées par le manque de main-d'œuvre n'ont eu d'autre choix que de s'adapter à la situation. Alors que certaines ont tenté de le faire en invoquant des moyens de défense (3.1), d'autres ont plutôt opté pour diverses pistes de solution (3.2).

3.1. Les moyens de défense invoqués

Le deuxième chapitre a permis de démontrer qu'une entreprise n'est pas libre de modifier ses obligations contractuelles comme elle le souhaite, et ce, même en présence d'un nombre déficitaire d'employés. Or, afin de s'exonérer de ses responsabilités, une entreprise pourrait-elle plaider que le manque de main-d'œuvre crée un déséquilibre entre les parties (3.1.1) ou encore qu'il s'agit d'une force majeure (3.1.2) ? Qui plus est, pourrait-elle limiter à l'avance sa responsabilité en incluant au contrat une clause d'exonération de responsabilité (3.1.3) ?

3.1.1. L'équilibre du contrat mis à mal par le manque de main-d'œuvre

La question se pose à savoir si un commerçant pourrait plaider que la pénurie de main-d'œuvre est une condition nouvelle qui n'avait pas été prévue venant ainsi modifier l'économie du contrat et créer un déséquilibre entre les obligations de chacune des parties. Pour répondre à la question, il faut s'en remettre à la théorie de l'imprévision élaborée dans l'arrêt *Churchill Falls*¹⁴³ qui permet la renégociation du contrat dans des cas où un événement imprévu et indépendant de la volonté des parties rend l'exécution des obligations excessivement onéreuses pour l'une des parties. Cette théorie s'applique uniquement lorsque la situation nouvelle rend le contrat moins avantageux pour l'une des parties et non simplement plus avantageux pour l'autre¹⁴⁴. La théorie de l'imprévision demeure donc soumise à des circonstances limitées¹⁴⁵.

En France, lorsque survient un changement de circonstances imprévisible lors de la conclusion du contrat qui rend l'exécution excessivement onéreuse pour une partie qui n'avait pas accepté d'en assumer le risque, celle-ci pourra demander la

¹⁴³ *Churchill Falls (Labrador) Corp. c. Hydro-Québec*, 2018 CSC 46.

¹⁴⁴ *Churchill Falls (Labrador) Corp. c. Hydro-Québec*, 2018 CSC 46, par. 89.

¹⁴⁵ *Churchill Falls (Labrador) Corp. c. Hydro-Québec*, 2018 CSC 46, par. 86 et suivants ; *Taylor v. Caldwell*, 122 Ing. Rep. 310 (QB 1863).

renégociation du contrat à son cocontractant¹⁴⁶. En cas de refus ou d'échec de la renégociation, les parties pourront soit convenir de la résolution du contrat ou demander d'un commun accord au juge de procéder à l'adaptation du contrat¹⁴⁷. Toutefois, comme nous le verrons ultérieurement, il semble peu probable qu'une entreprise arrive à faire la preuve du caractère imprévisible et étranger d'une pénurie de main-d'œuvre.

La théorie de l'imprévision ne semble donc pas une avenue prometteuse pour les commerçants qui souhaiteraient l'invoquer pour modifier le contrat en raison d'un manque de personnel, particulièrement au Québec, où cette théorie ne s'applique tout simplement pas¹⁴⁸. De l'avis d'aucuns, la pénurie de main-d'œuvre ne constituerait d'ailleurs pas un motif suffisant à elle seule pour entraîner la réécriture d'un contrat ou encore la modification des prix en cours de route¹⁴⁹.

3.1.2. La force majeure à la rescousse des commerçants ?

Afin de justifier le non-respect de leurs obligations, certaines entreprises tenteront de plaider que le manque de personnel est un événement imprévisible et hors de leur contrôle et par conséquent ne peut leur être imputable. C'est d'ailleurs ce qu'a tenté de faire le transporteur aérien Air Canada en 2021 après avoir annulé un vol la veille du départ en raison de contraintes d'équipage¹⁵⁰. Plusieurs délais causés par la pandémie avaient empêché, selon la compagnie aérienne, la formation de pilotes¹⁵¹. Plaidant qu'il s'agissait d'événements ne relevant pas de sa responsabilité, Air Canada avait refusé d'indemniser les passagers¹⁵².

En vertu du droit civil québécois, une partie peut s'exonérer de ses obligations si elle prouve la force majeure¹⁵³. Pour qu'il y ait force majeure, l'inexécution doit avoir été causée par un événement imprévisible et irrésistible. Un événement imprévisible est celui que les parties n'auraient pu, au moment de la conclusion du contrat, prévoir¹⁵⁴ tandis que le caractère irrésistible appelle plutôt à l'impossibilité pour une personne

¹⁴⁶ Vincent Karim, *Les obligations*, vol. 1, 5^e éd. (Montréal : Wilson & Lafleur, 2020), par. 3820.

¹⁴⁷ *Code civil*, art. 1195, par. 2.

¹⁴⁸ *Churchill Falls (Labrador) Corp. c. Hydro-Québec*, 2018 CSC 46, par. 93.

¹⁴⁹ Charlotte Deslauriers-Goulet et Axel Fournier, « Contractualiser l'incertitude : une solution à l'interdiction de modifier le contrat municipal » dans *Développements récents en droit municipal*, volume 530, S.F.C.B.Q. (Montréal : Éditions Yvon Blais, 2023), 26.

¹⁵⁰ Office des transports du Canada, Décision n° 107-C-A-2022, 22-08507, <https://otc-cta.gc.ca/fra/decision/107-c-a-2022>, par. 1.

¹⁵¹ Office des transports du Canada, Décision n° 107-C-A-2022, 22-08507, par. 10, précité.

¹⁵² Office des transports du Canada, Décision n° 107-C-A-2022, 22-08507, par 2 et 10, précité.

¹⁵³ *Code civil du Québec*, RLRQ c CCQ-1991, art. 1470. La France encadre de façon similaire la notion de force majeure, voir : *Code civil*, art. 1218.

¹⁵⁴ Karim, *Les obligations*, vol. 1, 5^e éd., par. 3774, précité.

raisonnable placée dans les mêmes circonstances d'exécuter l'obligation¹⁵⁵. Le fait que l'exécution de l'obligation devienne plus difficile, périlleuse ou coûteuse n'est pas suffisant pour conclure à la condition de l'irrésistibilité¹⁵⁶. Il doit s'agir d'une impossibilité absolue¹⁵⁷. Qui plus est, l'événement de force majeure doit être extérieur au domaine d'activités de la personne qui l'invoque¹⁵⁸. Quand l'événement empêche totalement une partie de fournir la prestation, elle en est alors libérée¹⁵⁹. L'obligation corrélatrice de l'autre partie au contrat est également éteinte et, le cas échéant, il y a restitution des prestations¹⁶⁰.

Du côté de la common law, une partie pourra tenter d'invoquer la doctrine de l'impossibilité d'exécution également connue sous la doctrine de la frustration (*doctrine of frustration*) pour justifier son inexécution¹⁶¹. Selon la Cour suprême du Canada, « il y a impossibilité d'exécution lorsque survient une situation que les parties n'ont pas prévue dans le contrat et qui fait en sorte que l'exécution du contrat devient "quelque chose de radicalement différent des engagements pris au contrat" »¹⁶². Bien évidemment, il ne doit pas s'agir d'un événement qui était raisonnablement prévisible au moment de conclure le contrat¹⁶³ et la situation ne doit pas être le résultat d'une faute des parties¹⁶⁴. Qui plus est, cette doctrine ne s'appliquera pas pour une situation qui a spécifiquement fait l'objet au contrat d'une clause de force majeure¹⁶⁵. Lorsqu'il y a frustration, le contrat prend fin immédiatement et les deux parties sont libérées de leurs obligations¹⁶⁶.

En considérant ce qui précède, une entreprise qui tenterait d'invoquer que la pénurie de main-d'œuvre est un cas de force majeure pourrait être confrontée à de nombreux obstacles. Effectivement, même si la pandémie a accentué le

¹⁵⁵ Karim, *Les obligations*, vol. 1, 5^e éd., par. 3779, précité.

¹⁵⁶ Jean-Louis Baudouin et Pierre-Gabriel Jobin, *Les obligations*, 7^e éd. (Cowansville : Éditions Yvon Blais, 2013), n° 846.

¹⁵⁷ Karim, *Les obligations*, vol. 1, 5^e éd., par. 3780, précité.

¹⁵⁸ Karim, *Les obligations*, vol. 1, 5^e éd., par. 3782-3783, précité.

¹⁵⁹ *Code civil du Québec*, article 1694, al.1

¹⁶⁰ *Code civil du Québec*, article 1694, al.1

¹⁶¹ Dans l'affaire *0707448 BC Ltd v. Cascades Recovery Inc.*, 2011 BCSC 1065, aux paragraphes 58 à 60, la Cour expose les éléments de la doctrine de la frustration. Notons que la majorité des provinces canadiennes ont adopté des lois qui encadrent cette doctrine : *Frustrated contract act*, RSBC 1996, c. 166 (Colombie-Britannique) ; *Frustrated Contract Act*, RSA 2000, c. F-27 (Alberta) ; *The Frustrated Contracts Act*, SS 1994, c. F-22.2 (Saskatchewan) ; *The Frustrated Contracts Act*, C.C.S.M. c. F190 (Manitoba) ; *Frustrated Contracts Act*, R.S.O. 1990, c. F.34 (Ontario) ; *Frustrated Contracts Act*, RSNB 2011, c. 164 (Nouveau-Brunswick) ; *Frustrated Contracts Act*, RSPEI 1988, c. F-16 (Île-du-Prince-Édouard) ; *Frustrated Contracts Act*, RSNL1990 c. F-26 (Terre-Neuve-et-Labrador).

¹⁶² *Naylor Group Inc. c. Ellis-Don Construction Ltd.*, 2001 CSC 58 par. 53.

¹⁶³ Matthew Nied et Andrew Hindi, « How Frustrating: The Doctrine of Frustration in the Age of COVID-19 », *The Advocate (Vancouver Bar Association)* 78, n° 5 (2020) : 685-686.

¹⁶⁴ Nied et Hindi, « How Frustrating: The Doctrine of Frustration in the Age of COVID-19 », 685-688, précité.

¹⁶⁵ Nied et Hindi, « How Frustrating: The Doctrine of Frustration in the Age of COVID-19 », 689, précité.

¹⁶⁶ Nied et Hindi, « How Frustrating: The Doctrine of Frustration in the Age of COVID-19 », 689, précité.

phénomène, la pénurie de main-d'œuvre étant annoncée par des acteurs du milieu depuis plusieurs années déjà, il semble difficile d'alléguer qu'il s'agit d'une situation totalement imprévue, voire subite.

De plus, l'entreprise ne peut se contenter d'invoquer que le manque de main-d'œuvre ait rendu plus difficile ou onéreuse l'exécution de ses obligations. Elle doit faire la preuve qu'aucune mesure raisonnable ne lui aurait permis d'éviter la situation et que la pénurie de main-d'œuvre a eu pour effet de rendre le contrat complètement différent de ce qui était prévu au départ. Un dirigeant, voyant ses effectifs réduits, doit entreprendre des mesures de recrutement afin d'atténuer la situation ou bien ajuster son offre de service en conséquence. À cet égard, rappelons que l'événement doit se situer en dehors des activités normales de la personne qui l'invoque. Or, il serait difficile pour une entreprise d'alléguer que le nombre d'employés à son service est un élément qui lui est complètement étranger. D'ailleurs, en vertu de la common law, lorsque l'événement inattendu accroît une fragilité préexistante telle qu'une mauvaise gestion ou des problèmes de chaîne d'approvisionnement, il sera plus difficile de faire appliquer la doctrine de la frustration¹⁶⁷.

En réponse à l'argument d'Air Canada voulant que l'annulation du vol était hors de son contrôle et imprévisible, l'Office des transports du Canada (l'OTC) avait d'ailleurs conclu que :

« [...] même si des situations indépendantes de la volonté du transporteur ou celles attribuables au transporteur, mais nécessaires par souci de sécurité, contribuent à une pénurie de membres d'équipage, il est quand même possible d'arriver à la conclusion que cette pénurie est attribuable au transporteur, selon que le transporteur a préparé et mis en place des plans de continuité raisonnables pour faire appel à un équipage de remplacement¹⁶⁸. »

Dans *Lareau c. WestJet*¹⁶⁹, l'OTC a affirmé que le seuil pour établir qu'une pénurie de membres d'équipage n'est pas attribuable au transporteur est élevé considérant que les transporteurs ont généralement le contrôle sur les problèmes d'effectifs, tels que l'embauche, les affectations et la formation¹⁷⁰. Le transporteur a donc le fardeau de démontrer que la pénurie des membres d'équipage était inévitable malgré une planification adéquate et qu'elle ne relève pas de ses actions ou inactions¹⁷¹. Cette

¹⁶⁷ Nied et Hindi, « How Frustrating: The Doctrine of Frustration in the Age of COVID-19 », 689, précité.

¹⁶⁸ Office des transports du Canada, Décision n° 107-C-A-2022, 22-08507, par. 13, précité.

¹⁶⁹ Office des transports du Canada, Décision n° 89-C-A-2022, 22-03571, en ligne : <https://otc-cta.gc.ca/fra/decision/89-c-a-2022>

¹⁷⁰ Office des transports du Canada, Décision n° 89-C-A-2022, 22-03571, par. 10, précité.

¹⁷¹ Office des transports du Canada, Décision n° 89-C-A-2022, 22-03571, par. 11, précité ; Office des transports du Canada, Décision n° 107-C-A-2022, 22-08507, par. 17, précité.

planification comprend non seulement les plans de continuité, mais aussi tout ce qui a trait à la planification permettant au transporteur de s'assurer d'avoir suffisamment de personnel pour exploiter les services qu'il offre¹⁷².

Autrement dit :

« [s]i un transporteur planifie des vols sans d'abord s'assurer qu'un nombre suffisant de membres d'équipage possédant les qualifications nécessaires sont inscrits à l'horaire de service, l'Office peut conclure qu'une perturbation qui en découle est attribuable à la décision opérationnelle du transporteur et qu'elle relève donc de sa responsabilité¹⁷³. »

En fin de compte, l'argument d'Air Canada voulant que l'annulation du vol était nécessaire par souci de sécurité n'a pas été retenu et les passagers ont obtenu une indemnisation de 1000 \$ chacun¹⁷⁴.

En ce qui concerne les contrats de rénovation et de construction, « [i]l est à noter que, généralement, les ruptures de stock, le manque de main-d'œuvre ou les augmentations de prix ne seront pas visés par la notion de force majeure. Il en est ainsi puisqu'il ne s'agit généralement pas d'événements imprévisibles et irrésistibles¹⁷⁵ ». Par conséquent, même si certains entrepreneurs ont tenté de plaider que la pénurie de main-d'œuvre ou de matériaux constitue un élément imprévu au moment de la signature du contrat de sorte qu'ils ne peuvent être tenus responsables des retards qui s'ensuivent, ce type d'argument n'a pas trouvé écho auprès des décideurs¹⁷⁶. De ce fait, il reviendra à l'entrepreneur de veiller à avoir les ressources nécessaires pour assurer l'exécution des travaux prévus au contrat,

¹⁷² Office des transports du Canada, Décision n° 89-C-A-2022, 22-03571, par. 11, précité. Voir aussi la décision 9360-1979 *Québec inc. c. Alsharfa*, 2021 QCCQ 3662 au paragraphe 54, où la Cour mentionne que : « Sunwing n'a pas démontré [...] qu'il lui était impossible de pallier au manque de personnel [...] ».

¹⁷³ Office des transports du Canada, Décision n° 107-C-A-2022, 22-08507, par. 15, précité.

¹⁷⁴ Office des transports du Canada, Décision n° 107-C-A-2022, 22-08507, par. 19, précité.

¹⁷⁵ Frédéric Pérodeau, « La force majeure comme mécanisme contractuel d'allocation des risques » dans *Développements récents en droit de la construction*, volume 336, S.F.C.B.Q. Cowansville : Éditions Yvon Blais, 2011), 119.

¹⁷⁶ *Adam c. Gestions Naco inc.*, 2023 QCCQ 5642, par. 11 et 26 à 29 ; *Dazé c. 9324-1974 Québec inc.*, 2022 QCCQ 1362, par. 5 et 6 où la Cour a statué que la pénurie de main-d'œuvre n'était pas opposable à la demanderesse et que par conséquent la défenderesse avait l'obligation de terminer les travaux ; *Feizollahi c. 9313-8865 Québec inc. (Aménagement Soleil Plus)*, 2022 QCCQ 2648, voir le par. 74 où la cour mentionne « qu'une planification diligente aurait permis de se prémunir contre les imprévus ». Notons toutefois que dans cette décision, l'entreprise invoquait plutôt comme justification la COVID-19. Voir aussi : *Franche et Investissement Bonzaï inc. (Construction Bonzaï inc.)*, 2022 CanLII 61976 (QC OAGBRN) ; *Godin c. 9321-4435 Québec inc.*, 2023 QCCQ 5403 au paragraphe 10 où la cour mentionne « [...] il est plus vraisemblable que le défaut résulte de son organisation des travaux plutôt que de facteurs hors de son contrôle. Il ne s'agit certainement pas d'une force majeure qui est irrésistible ».

incluant la main-d'œuvre et les matériaux¹⁷⁷, ou à défaut de pouvoir le faire, de tout simplement refuser le contrat¹⁷⁸.

À titre d'exemple, dans une décision rendue en Alberta, malgré l'allégation d'une pénurie de main-d'œuvre, la Cour a conclu que l'exécution d'un contrat de construction n'était pas impossible, puisque d'autres options auraient pu être envisagées, comme l'embauche d'un autre couvreur pour terminer le projet¹⁷⁹. De façon similaire, les participants aux groupes de discussion estiment que les entreprises ne devraient pas accepter un contrat si elles ne sont pas en mesure de le respecter ou devraient être pénalisées si elles le font tout de même.

Pour tout dire, la pénurie de main-d'œuvre n'est actuellement pas caractéristique d'une force majeure puisqu'une planification adéquate et diligente aurait dans la plupart des cas permis d'éviter la situation.

3.1.3. Les clauses limitatives ou d'exonération de responsabilité

Les participants aux groupes de discussion ont dans l'ensemble reconnu ne pas avoir constaté la présence d'une clause d'exonération ou de limitation de responsabilité dans un contrat conclu avec une entreprise. Un participant de l'Ontario faisait toutefois remarquer que bien qu'une telle clause ne soit pas présente au contrat, plusieurs entreprises se permettent d'emblée de ne pas respecter les termes du contrat en attribuant cela à des « mesures incontrôlables ». Néanmoins, en prévision d'un manque de main-d'œuvre qui l'empêcherait de s'acquitter de ses obligations, une entreprise pourrait souhaiter ajouter une telle clause au contrat.

Tout d'abord, il faut savoir qu'il est possible d'exclure ou de limiter sa responsabilité contractuelle par une clause ou un avis en ce sens. Toutefois, ces clauses demeurent très encadrées. En plus de devoir être négociées et portées à la connaissance du cocontractant, elles ne peuvent s'appliquer, sous peine de nullité, en certaines circonstances¹⁸⁰.

En common law, pour que la clause soit valide, le document contractuel qui la contient doit avoir été signé ou la personne invoquant la clause doit prouver que

¹⁷⁷ Perrault et Provencher, « Chronique – L'inflation et la pénurie de main-d'œuvre et de matériaux dans un contrat de construction à forfait : qui doit payer ?, 4, précité.

¹⁷⁸ Karim, *Les obligations*, vol. 1, 5^e éd., par. 3774, précité.

¹⁷⁹ *Medusa Contracting Inc v. Efficient Quality Homes Inc*, 2023 ABCJ 123, par. 73. Notons toutefois que dans cette décision, il s'agissait d'une poursuite entre deux entreprises.

¹⁸⁰ Au Québec, il est notamment interdit d'exclure ou limiter sa responsabilité pour le préjudice corporel ou moral causé à autrui : voir les articles 1474 et 1475 CcQ. En vertu de la common law, il est interdit d'exclure sa responsabilité lorsqu'il s'agit de fraude ou de déclarations inexactes : Manwaring, « Les contrats », 312, précité.

l'autre partie a consenti aux stipulations dans le document de façon volontaire et éclairée¹⁸¹. Dans l'éventualité où la partie n'a pas pris connaissance de la clause, il faut s'en remettre à la doctrine de la démarche raisonnable. La partie qui invoque la clause doit prouver qu'elle a fait ce qui était raisonnable pour porter la stipulation à l'attention de l'autre partie¹⁸². En 2010, dans l'affaire *Tercon*¹⁸³, le plus haut tribunal du pays est venu limiter les circonstances dans lesquelles une partie peut échapper à l'application d'une clause d'exclusion ou de limitation de responsabilité. Par conséquent, une partie à un contrat ne pourra plus invoquer la doctrine de la violation fondamentale pour faire échec à une clause d'exclusion de responsabilité¹⁸⁴.

Néanmoins, la présence d'une telle clause dans un contrat de consommation pourra être considérée comme étant nulle si elle touche à un élément essentiel du contrat¹⁸⁵. À titre d'exemple, dans une décision rendue en Colombie-Britannique¹⁸⁶, une entreprise refusait de rembourser à une consommatrice les frais déboursés pour l'installation de fenêtres. L'entreprise justifiait notamment son refus par des clauses au contrat qui stipulaient que l'entreprise ne serait pas responsable des retards causés par une pénurie de matériaux et que les commandes ne pourraient être annulées ou modifiées après le début de leur production sans quoi toute partie de la commande qui aurait été fabriquée serait facturée au client¹⁸⁷. Néanmoins, malgré la présence d'une telle clause, le tribunal a tout de même conclu que la consommatrice était en droit d'annuler le contrat¹⁸⁸.

Ailleurs dans le monde, certaines lois interdisent ou régissent de telles clauses¹⁸⁹. Par exemple, au Royaume-Uni, en vertu du règlement sur les clauses abusives dans les

¹⁸¹ Manwaring, « Les contrats », 310, précité.

¹⁸² À noter qu'il existe différentes applications de cette règle, pour plus d'information concernant la doctrine de la démarche raisonnable, voir : Manwaring, « Les contrats », 310-313, précité.

¹⁸³ *Tercon Contractors Ltd. c. Colombie-Britannique (Transports et Voirie)*, 2010 CSC 4.

¹⁸⁴ Une analyse en trois étapes devra être effectuée pour déterminer la validité de la clause : voir les par. 121 à 123 de la décision. À titre indicatif, en 2021, la Cour suprême du Canada a rendu une décision similaire en contexte québécois concernant les clauses de non-responsabilité. Cette décision n'a toutefois pas d'incidence sur les clauses de non-responsabilité dans un contrat de consommation : *6362222 Canada inc. c. Prelco inc.*, 2021 CSC 39, par. 38.

¹⁸⁵ Langevin, « Le contrat », 60, précité. Rappelons qu'il est possible en certaines circonstances de faire déclarer une clause comme étant abusive. Pour plus d'informations au sujet des clauses abusives, voir notamment le texte de Sébastien Grammond, « La règle des clauses abusives sous l'éclairage du droit comparé », *Les Cahiers de droit*, 51, n° 1, mars 2010, 116.

¹⁸⁶ *7175337 Canada Corp. (dba Ecoline Windows) v. McLeod*, 2024 BCCRT 73.

¹⁸⁷ *7175337 Canada Corp. (dba Ecoline Windows) v. McLeod*, 2024 BCCRT 73, par. 17 et 29.

¹⁸⁸ À noter que dans cette décision, c'était l'entreprise qui poursuivait la consommatrice et lui réclamait 5000 \$, demande qui a été rejetée par la Cour.

¹⁸⁹ À titre d'exemples, voir : *Loi de 2002 sur la protection du consommateur*, LO 2002, c 30, ann A, art. 9(3) ; *Loi sur le transport aérien*, LRC 1985, c C-26, art. 25. De façon analogue, la *Convention pour l'unification de certaines règles relatives au transport aérien international* (Convention de Montréal) interdit à son article 17 au transporteur de s'exonérer de sa responsabilité en cas de dommages causés lors d'un transport aérien (décès, blessures corporelles, pertes de bagages).

contrats de consommation (*The Unfair Terms in Consumer Contracts Regulations*), un commerçant ou fournisseur ne pourra pas exclure sa responsabilité en certaines situations¹⁹⁰. Le guide d'interprétation vient pour sa part préciser qu'une clause excluant la responsabilité en cas de retard pourra être acceptable si elle est limitée à des retards causés par des facteurs extérieurs au commerçant ou au fournisseur¹⁹¹. Toutefois, des situations telles qu'une rupture de stock ou encore des problèmes de main-d'œuvre ne devraient pas être considérées comme étant des facteurs extrinsèques au commerçant ou au fournisseur¹⁹². En outre, l'*Unfair Contract Terms Act (UCTA) 1977*¹⁹³, toujours au Royaume-Uni, réglemente les contrats en limitant les circonstances permettant à une partie de se soustraire à sa responsabilité en utilisant des clauses d'exclusion telles que des clauses de non-responsabilité. De manière analogue, en Australie, il est également possible de faire déclarer une clause comme étant abusive. Il pourra s'agir d'une clause qui a pour effet d'entraîner un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties découlant du contrat¹⁹⁴. Par exemple, une clause au contrat qui permettrait à une partie d'éviter ou de limiter l'exécution du contrat pourrait être considérée comme étant abusive¹⁹⁵. En vertu des règles applicables en droit français, par ailleurs, une clause limitative de responsabilité pourrait être invalidée sur la base des articles 1170 et 1171 du *Code civil*, qui prévoit respectivement qu'une « clause qui prive de sa substance l'obligation essentielle du débiteur » ou « [d]ans un contrat d'adhésion, toute clause non négociable, déterminée à l'avance par l'une des parties, qui crée un déséquilibre significatif entre les droits et obligations des parties au contrat » est réputée non écrite.

De façon plus spécifique, au Québec, l'article 10 de la *Loi sur la protection du consommateur* prévoit qu'« [e]st interdite la stipulation par laquelle un commerçant se dégage des conséquences de son fait personnel ou de celui de son représentant ». Il s'agit d'une disposition d'ordre public constituant une prohibition

¹⁹⁰ *The Unfair Terms in Consumer Contracts Regulations 1999*, annexe 2, art. 1b), <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/1999/2083/schedule/2>.

¹⁹¹ Office of Fair Trading, *Unfair contract terms guidance: Guidance for the Unfair Terms in Consumer Contracts Regulations 1999* (2008), art. 2.6.5, précité.

¹⁹² Office of Fair Trading, *Unfair contract terms guidance: Guidance for the Unfair Terms in Consumer Contracts Regulations 1999* (2008), art. 2.6.5, précité.

¹⁹³ *Unfair Contract Terms Act 1977*, 1977 Chapter 50, <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1977/50>. L'*Unfair Contract Terms Act 1997 (UCTA)* impose des limites aux manquements ou obligations pouvant être évitées au moyen des clauses d'exclusion particulièrement en Angleterre, au Pays de Galles, en Irlande du Nord et en Écosse. Selon cette loi, dans un contrat de consommation, une entreprise ne pourrait pas exclure ou limiter sa responsabilité en cas de violation, sauf si cela est raisonnable.

¹⁹⁴ *The Australian Consumer Law*, art. 24(1)a), précité.

¹⁹⁵ *The Australian Consumer Law*, art. 25a), précité.

absolue de toute clause d'exonération ou de limitation de responsabilité relative au fait personnel du commerçant¹⁹⁶.

Au fil du temps, les tribunaux québécois ont souvent eu à se prononcer sur la validité de ce type de clause¹⁹⁷. À titre d'illustration, dans une décision rendue par la Cour du Québec en 2006¹⁹⁸, une agence de voyages avait tenté de justifier la modification de la date d'un voyage par la présence d'une clause de limitation de responsabilité¹⁹⁹. De l'avis de la défenderesse, cette clause avait pour effet de lui permettre d'effectuer des modifications, changements ou substitutions en tout temps, et ce, sans possibilité de donner lieu à un quelconque recours. La Cour considéra plutôt que cette clause était inopposable aux demandeurs puisque contraire à la loi²⁰⁰. Par conséquent, la modification du forfait constituait une inexécution du contrat et la défenderesse a été condamnée à rembourser la somme déboursée par les demandeurs pour le voyage.

Dans une autre décision rendue par la Cour du Québec en 2024²⁰¹, l'entreprise poursuivie avait admis que la livraison de l'immeuble en copropriété avait été retardée, mais invoquait à titre de défense une pénurie de matériaux et une clause du contrat prévoyant que la date de livraison des condos était « conditionnelle à la disponibilité des matériaux et services appropriés²⁰². » Néanmoins, la cour a considéré que l'entreprise ne pouvait se cacher derrière une telle clause et l'a condamnée à payer la somme de 4 515,41 \$ à la demanderesse²⁰³.

À la lecture de ces jugements, on comprend qu'une entreprise ne peut pas à l'avance limiter ou exclure sa responsabilité, et ce, même en prévision d'un éventuel manque d'effectifs ou de matériaux. De façon majoritaire, les participants aux groupes de discussion s'opposent aussi à l'inclusion d'une telle clause dans leur contrat. Les quelques participants ayant démontré une certaine ouverture ont

¹⁹⁶ *Loi sur la protection du consommateur*, RLRQ c P-40.1, art. 262 ; *Quantz c. ADT Canada Inc.*, 2002 CanLII 41216 (QC CA), par. 56.

¹⁹⁷ Pour des exemples de décisions où les tribunaux québécois ont invalidé une clause limitative de responsabilité, voir : *Courteau c. Expéditions Karavaniers*, 2011 QCCQ 5776 ; *Gaudreau c. Vacances Sunwing inc.*, 2012 QCCQ 12534 ; *Ouellet c. Voyages CAA-Québec*, 2019 QCCS 6009 ; *Leclerc c. Carle Ford inc.*, 2023 QCCQ 992.

¹⁹⁸ *Pisani c. Agence de voyages Aero-Via & tour bagatelle inc.*, 2006 QCCQ 12383.

¹⁹⁹ Cette clause apparaissant dans la publicité de l'agence prévoyait que : « Les dates, hébergements ou modes de transport sont sujets à des modifications/changements/substitutions en tout temps. Aérovia ou son représentant sur place à destination ont la faculté de décider en tout temps d'effectuer des modifications une telle décision étant finale et sans recours contre Aérovia ».

²⁰⁰ Au paragraphe 16, la Cour mentionne « Ille Tribunal est au surplus d'avis que cette clause de non responsabilité n'est pas opposable aux demandeurs puisque la défenderesse se dégagerait ainsi des conséquences de son fait personnel et de celui de son représentant, ce qui est interdit par les dispositions de l'article 10 de la *Loi sur la protection du consommateur* ».

²⁰¹ *Hanafi c. Gestion S. Lampron*, 2024 QCCQ 11.

²⁰² *Hanafi c. Gestion S. Lampron*, 2024 QCCQ 11, par. 2 et 3.

²⁰³ *Hanafi c. Gestion S. Lampron*, 2024 QCCQ 11, par. 21 et 33.

mentionné qu'une telle clause devrait être bien encadrée et qu'elle devrait être réciproque, c'est-à-dire qu'il faudrait aussi donner la possibilité au consommateur de mettre fin au contrat advenant le non-respect des termes par l'entreprise.

S'exprimant sur cet élément, un participant de l'Ouest canadien mentionnait :

« I haven't seen it but if they are giving one end of the contract an out then both ends should be able to have an out. You can't give one person all the freedom and another person not. »

Plutôt que d'ajouter une clause limitative ou d'exonération de responsabilité au contrat, une entreprise pourrait tout de même chercher à réduire ses engagements. Bien évidemment, la latitude qu'auront les entreprises dans le respect de leurs obligations dépendra de l'intensité de l'obligation à laquelle elles se sont engagées ou pour laquelle la loi les engage²⁰⁴. S'il s'agit d'une obligation de résultat, l'entreprise s'engagera au résultat prévu, alors que s'il s'agit d'une obligation de moyens, elle s'engagera seulement à prendre les moyens raisonnables pour atteindre un résultat sans le garantir²⁰⁵. À noter que la common law ne caractérise pas a priori les obligations selon leur intensité comme le fait le droit civil. Il faut plutôt interpréter le contrat pour déterminer ce que les parties se sont engagées expressément ou implicitement à faire²⁰⁶. Par exemple, dans une décision rendue en Colombie-Britannique, malgré le fait que le contrat mentionnait que le projet débiterait en mai/juin et que les dates fournies ne constituaient qu'une orientation, le tribunal en arriva à la conclusion que les dates d'installation étaient une condition essentielle du contrat et que l'entreprise devait s'y conformer dans des limites raisonnables²⁰⁷. Dans une autre décision qui mettait en cause la même entreprise, le tribunal était arrivé à la conclusion que la date de livraison spécifiée n'était pas garantie et qu'elle était plutôt à titre indicatif²⁰⁸. Par conséquent, le consommateur n'a pas eu le droit d'obtenir le remboursement de son acompte.

De façon générale, si l'entreprise garantit une date de livraison, il s'agira d'une obligation de résultat envers laquelle elle sera tenue²⁰⁹. Par conséquent, certains commerçants pourraient décider de revoir leur contrat afin de diminuer l'intensité de leurs obligations. Par exemple, il pourrait y être indiqué « que les délais de livraison ou d'exécution ne peuvent être garantis en raison de la pénurie de main-d'œuvre et

²⁰⁴ Par exemple, l'obligation du transporteur de transporter sain et sauf son passager constitue une obligation de résultat : art. 2037 C.c.Q.

²⁰⁵ Karim, *Les obligations*, vol. 1, 5^e éd., par. 3415 et 3432, précité.

²⁰⁶ Manwaring, « Les contrats », 322-323, précité.

²⁰⁷ 7175337 Canada Corp. (dba Ecoline Windows) v. McLeod, 2024 BCCRT 73, par. 22.

²⁰⁸ Hsu v. 7175337 Canada Corp. dba Ecoline Windows, 2022 BCCRT 557, par. 16 et 17, conf. par 2023 BCCRT 306. Voir la décision 7175337 Canada Corp. (dba Ecoline Windows) v. Zadubenec, 2023 BCCRT 830, par. 20, où le tribunal en arrive à la même conclusion.

²⁰⁹ Gagné c. Quinze Nord condos urbains inc., 2018 QCCS 4961, par. 30 et 31 ; Godin c. 9321-4435 Québec inc., 2023 QCCQ 5403, par. 14.

des problèmes d'approvisionnement²¹⁰ ». Or, si cette façon de faire permettrait d'offrir une certaine latitude aux commerçants quant au respect de leurs obligations, elle viendrait placer les consommateurs en position d'incertitude. À partir de quand pourrait-on dire que le consommateur a suffisamment attendu et que les délais sont devenus déraisonnables ?

Afin de remédier à l'ambiguïté que peut représenter l'absence de délais précis, le Royaume-Uni et la France ont encadré les délais de livraison. En vertu de la *Consumer Rights Act 2015*²¹¹ au Royaume-Uni, si aucun délai n'est prévu dans le contrat concernant la livraison du bien, le commerçant devra livrer le bien au plus tard 30 jours après la date de la conclusion du contrat.

En France, le professionnel doit communiquer au consommateur de manière lisible et compréhensible la date à laquelle ou le délai après lequel il s'engage à délivrer le bien ou à exécuter le service en l'absence d'exécution immédiate du contrat²¹². Des mentions telles que « la livraison se fera dès que possible », « la livraison se fera selon les disponibilités d'approvisionnement du fabricant » ou « la date est donnée à titre indicatif » seront présumées abusives puisqu'elles confèrent au professionnel la possibilité de déterminer unilatéralement la date de livraison²¹³.

Si aucune date n'est indiquée au contrat, le professionnel français doit livrer le bien ou exécuter le service dans un délai de 30 jours après la conclusion du contrat²¹⁴. Dans l'éventualité où la livraison n'est pas respectée, le consommateur peut soit notifier au professionnel qu'il suspend le paiement en totalité ou en partie jusqu'à ce que le professionnel s'exécute²¹⁵ ou résoudre le contrat en respectant diverses étapes²¹⁶. Toutefois, le consommateur peut résoudre immédiatement le contrat « [l]orsque le professionnel refuse de délivrer le bien ou de fournir le service ou lorsqu'il est manifeste qu'il ne livrera pas le bien ou ne fournira pas le service²¹⁷ » ou encore lorsque la date de livraison ou d'exécution est une condition essentielle pour

²¹⁰ Francis Grégoire, « Pénurie de main-d'œuvre et rupture de stock : quelles solutions s'offrent aux commerçants ? », Dunton Rainville, 19 avril 2022, <https://www.duntonrainville.com/penurie-de-main-doeuvre-et-rupture-de-stock-queles-solutions-soffrent-aux-commerçants/>.

²¹¹ *Consumer Rights Act 2015*, art. 28(3)b), <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/15/part/1>.

²¹² *Code de la consommation*, art. L111-1 (3^o).

²¹³ *Code de la consommation*, art. R212-2 (7^o) ; Françoise Hébert-Wimart, « La livraison : vos droits et recours », Institut National de la Consommation, 15 avril 2024, <https://www.inc-conso.fr/content/la-livraison-vos-droits-et-recours>.

²¹⁴ *Code de la consommation*, art. L216-1.

²¹⁵ *Code de la consommation*, art. L216-6(II)(1^o).

²¹⁶ *Code de la consommation*, art. L216-6(II)(2^o). Pour ce faire, le consommateur devra dans un premier temps mettre en demeure le commerçant d'effectuer la livraison ou de fournir le service dans un délai supplémentaire raisonnable. Si le professionnel ne s'exécute pas à l'intérieur du nouveau délai, le consommateur pourra l'informer qu'il met fin au contrat ; Hébert-Wimart, « La livraison : vos droits et recours », précité.

²¹⁷ *Code de la consommation*, art. L216-6(II)(1^o).

le consommateur²¹⁸. Le professionnel devra rembourser le consommateur au plus tard dans les 14 jours suivant la date de dénonciation, sans quoi un système de pénalité sera appliqué²¹⁹. Il serait certainement pertinent d'analyser la possibilité d'inclure une disposition législative semblable dans les diverses lois sur la protection du consommateur au Canada afin de mieux protéger les consommateurs contre les délais de livraison imprécis.

Pour conclure, une entreprise qui souhaiterait anticiper un éventuel manque de main-d'œuvre en incluant au contrat une clause lui permettant de s'exonérer de ses obligations risquerait de voir cette clause invalidée par les tribunaux. Or, s'il appert que les clauses limitatives ou d'exonération de responsabilité sont assez encadrées au Québec, notamment par l'entremise de l'article 10 de la *Loi sur la protection du consommateur*, dans les autres provinces canadiennes « force est de constater que les législateurs n'accordent pas une très grande priorité à la question du rôle économique des clauses d'exonération de responsabilité²²⁰ ».

3.2 Les pistes de solution envisagées

Pour pallier le manque de main-d'œuvre, les entreprises ont dû mettre en œuvre diverses solutions. Parmi celles-ci, mentionnons le déploiement d'incitatifs pour attirer la main-d'œuvre (3.2.1), la technologie (3.2.2) et le recours aux travailleurs étrangers (3.2.3).

3.2.1 Le déploiement d'incitatifs pour attirer la main-d'œuvre

Le désir d'avoir un meilleur revenu et des avantages sociaux plus intéressants fait partie des principales raisons incitant les travailleurs à changer d'emploi²²¹. À cet égard, un sondage mené en mai 2023 auprès de propriétaires de PME du Québec a révélé que pour 47 % d'entre eux, la difficulté à répondre aux attentes des candidats

²¹⁸ *Code de la consommation*, art. L216-6(II)(2^o). La notion de condition essentielle sera appréciée en fonction des circonstances du contrat. Par exemple, un achat lié à un événement ponctuel ou encore à la suite d'une demande expresse du consommateur ; Hébert-Wimart, « La livraison : vos droits et recours », précité.

²¹⁹ *Code de la consommation*, art. L216-7 et L241-4 : « Lorsque le professionnel n'a pas remboursé la totalité des sommes versées par le consommateur dans les conditions prévues à l'article L. 216-7, cette somme est de plein droit majorée de 10 % si le remboursement intervient au plus tard quatorze jours au-delà de ce terme, de 20 % jusqu'à trente jours et de 50 % ultérieurement ».

²²⁰ Manwaring, « Les contrats », 313, précité.

²²¹ Bouchard, « Comment s'adapter à la pénurie de main-d'œuvre », 8, précité.

(salaire, horaire, flexibilité, etc.) était l'un des principaux obstacles au recrutement des bonnes personnes pour leur entreprise²²².

Afin d'éviter un roulement de personnel trop important, près de la moitié des entrepreneurs canadiens ont dû hausser les salaires proposés ou encore offrir des avantages sociaux plus alléchants à leurs employés comme du travail flexible ou encore du mentorat²²³.

Dans un même ordre d'idées, interrogées sur les actions qu'elles ont entreprises, des PME au sein de l'Union européenne ont mentionné avoir investi davantage dans la formation (35 %) et offert de meilleurs avantages financiers et non financiers (32 %) à leurs employés²²⁴. Certaines ont toutefois reconnu avoir dû ajuster ou diminuer leurs normes d'embauche (17 %)²²⁵.

La Grèce a, quant à elle, opté pour une autre stratégie et adopté une loi qui vise à stimuler la productivité grâce à la semaine de six jours. Ainsi, les travailleurs auront la possibilité de travailler 48 heures par semaine, en étant payés 40 % de plus le sixième jour. Par contre, plusieurs redoutent que cette mesure entraîne des problèmes de personnel ou encore la baisse de la productivité²²⁶.

Outre les conditions de travail et le salaire, certaines entreprises ont misé sur la mobilité du personnel ou encore sur la rotation des postes dans un but d'optimiser leurs ressources. C'est d'ailleurs ce que la grande majorité des PME de l'Union européenne ayant participé à un sondage en 2023 ont reconnu faire²²⁷. Ainsi, un employé pourrait être formé sur différents postes de l'entreprise, qu'il occuperait en rotation selon les besoins. Or, si cette façon de faire permet d'assurer une meilleure disponibilité de la main-d'œuvre et rend le travail plus diversifié et moins monotone pour les travailleurs, en contrepartie, elle risque d'avoir un impact sur le degré de spécialisation et de connaissances des employés.

²²² Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Pénuries de main-d'œuvre et PME québécoises : Mise à jour de la situation, des candidats recherchés, des contraintes et des pistes de solutions*, 6, précité.

²²³ Bouchard, « Comment s'adapter à la pénurie de main-d'œuvre », 4, précité.

²²⁴ Commission européenne, « European Year of Skills: Skills shortages, recruitment and retention strategies in small and medium-sized enterprises », 4, précité.

²²⁵ Commission européenne, « European Year of Skills: Skills shortages, recruitment and retention strategies in small and medium-sized enterprises », 4, précité.

²²⁶ Danielle Abril, « Why work four days a week when you can work six? Greece gives it a shot », *The Washington Post*, 3 juillet 2024, <https://www.washingtonpost.com/technology/2024/07/03/greece-six-day-workweek/>.

²²⁷ Commission européenne, « European Year of Skills: Skills shortages, recruitment and retention strategies in small and medium-sized enterprises », 26, précité.

3.2.2 La technologie en renfort

Pour pallier le manque de personnel, de nombreuses entreprises canadiennes se sont tournées vers l'automatisation de leurs services²²⁸. Une enquête réalisée par la Banque du Canada en 2023 a d'ailleurs démontré que les entreprises avaient, de manière générale, l'intention d'inclure dans leurs investissements à long terme la numérisation et l'automatisation²²⁹.

Bon nombre d'entreprises américaines se sont elles aussi tournées vers l'automatisation pour répondre aux problèmes de main-d'œuvre. Ainsi, une enquête auprès de 500 dirigeants d'entreprises américaines en 2022 a révélé que 83 % des entreprises interrogées investissaient ou utilisaient des outils d'automatisation ou d'intelligence artificielle en vue de gagner du temps, d'améliorer la productivité et d'économiser de l'argent²³⁰.

Parmi les mesures d'automatisation mises de l'avant par les entreprises, mentionnons l'installation de caisses libre-service²³¹. Si, pour les entreprises, cette façon de faire permet de réduire le personnel, pour le client, il s'agit plutôt d'une tâche supplémentaire, qui, selon les compétences de chacun, peut être complexe²³². Néanmoins, la quasi-totalité des participants a reconnu lors des groupes de discussion être à l'aise d'utiliser les caisses libre-service. De façon complémentaire, 51 % des répondants à un sondage en 2023 ont mentionné qu'ils accepteraient d'avoir plus de caisses en libre-service pour pallier le manque de main-d'œuvre²³³.

D'un point de vue juridique, le recours à la technologie entraîne son lot de questionnements. À titre d'exemple, le consommateur a-t-il droit à un dédommagement lorsqu'il doit lui-même accomplir certaines tâches en libre-service dans les commerces ? Selon l'état actuel du droit, un consommateur qui effectue lui-même ces tâches ne peut pas obtenir de dédommagements pour les inconvénients subis. Toutefois, 64 % des répondants à un sondage en 2023 étaient favorables à ce qu'un pourcentage de rabais soit appliqué lors de l'utilisation des

²²⁸ « L'automatisation consiste à adopter des technologies permettant d'effectuer des tâches répétitives et facilement reproductibles avec un apport humain réduit, ce qui libère les travailleurs pour des tâches à plus grande valeur ajoutée » : Bouchard, « Comment s'adapter à la pénurie de main-d'œuvre », 19, précité.

²²⁹ Banque du Canada, « Enquête sur les perspectives des entreprises – Premier trimestre de 2023 », précité.

²³⁰ Toni Iafrate, « Survey: Business Leaders are Expanding Automation Usage to Combat the Global Labor Shortage », UiPath, 19 janvier 2022, <https://www.uipath.com/blog/automation/using-automation-combat-labor-shortage>.

²³¹ Bouchard, « Comment s'adapter à la pénurie de main-d'œuvre », 19, précité.

²³² Radio-Canada, « Des clients frustrés par la multiplication des caisses libre-service et l'absence d'aide », 10 août 2023, <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2002453/caisses-libre-service-consommateurs>.

²³³ Conseil québécois du commerce de détail, « Baromètre CQCD, Panel consommateurs- Avril 2023 », 32, précité.

caisses libre-service²³⁴. Pour 26 % des répondants, ce rabais devrait être de l'ordre de 4 à 5 %²³⁵. De leur côté, les participants aux groupes de discussion sont partagés quant à l'idée de mettre en place un tel dédommagement. Plusieurs participants pensent qu'il n'y a pas lieu d'être compensé alors que d'autres sont d'avis qu'un rabais devrait être appliqué.

Outre l'automatisation des services, de plus en plus de commerçants se tournent vers l'intelligence artificielle pour pallier le manque de personnel. Par exemple, certaines entreprises ont recours aux robots conversationnels (*chatbot*) qui permettent aux utilisateurs d'interagir avec un appareil numérique comme s'ils communiquaient avec une personne réelle²³⁶. Cet outil est de plus en plus utilisé sur Internet pour gérer le service à la clientèle ou la vente en ligne puisqu'il « permet de gérer en temps réel les problèmes rencontrés par le client à l'étape de l'avant-vente, de la vente ou de l'après-vente par échange vocal ou textuel²³⁷. »

Or, dans l'éventualité où des informations fausses ou trompeuses seraient communiquées au consommateur par l'entremise d'un robot conversationnel, la responsabilité de l'entreprise serait-elle engagée ? La question s'est posée en 2024, lorsqu'un consommateur avait, sur la base des représentations du robot conversationnel d'Air Canada, réservé un billet d'avion puis fait une réclamation en vue d'obtenir un tarif réduit²³⁸. Air Canada a refusé d'appliquer le tarif réduit, sous prétexte que le robot conversationnel avait tenu des propos trompeurs. La prétention d'Air Canada était qu'elle ne pouvait être tenue responsable des informations fournies par le robot conversationnel, considérant qu'il s'agissait d'une entité juridique distincte responsable de ses propres actions²³⁹. Le *Civil Resolution Tribunal* de Colombie-Britannique en arriva plutôt à la conclusion qu'Air Canada avait une obligation de diligence et qu'elle devait prendre des précautions raisonnables afin de s'assurer de l'exactitude de ses déclarations²⁴⁰. Par conséquent, Air Canada a été condamnée à payer 812,02 \$ au consommateur. Avec le déploiement de l'intelligence artificielle, il est fort à parier que les tribunaux auront à nouveau l'occasion de se prononcer sur la responsabilité des entreprises qui recourent à ce type de technologie.

Outre les enjeux de nature juridique, le recours à la technologie soulève aussi des questionnements quant à la nature des interactions. Nous avons demandé aux

²³⁴ Conseil québécois du commerce de détail, « Baromètre CQCD, Panel consommateurs- Avril 2023 », 33, précité.

²³⁵ Conseil québécois du commerce de détail, « Baromètre CQCD, Panel consommateurs- Avril 2023 », 33, précité.

²³⁶ Marie Lefebvre, Chambre des notaires du Québec, « Chatbot : l'ère des robots conversationnels », *Magazine Entracte*, 27 n° 1, (2018).

²³⁷ Lefebvre, « Chatbot : l'ère des robots conversationnels », précité.

²³⁸ *Moffatt v. Air Canada*, 2024 BCCRT 149.

²³⁹ *Moffatt v. Air Canada*, 2024 BCCRT 149, par. 27.

²⁴⁰ *Moffatt v. Air Canada*, 2024 BCCRT 149, par. 26.

participants des groupes de discussion si, avec l'arrivée de la technologie et de l'automatisation, ils craignaient de recevoir des services dépersonnalisés et de vivre leur expérience de consommation sans aucun employé. Plusieurs participants craignent effectivement de perdre le contact humain dans leurs interactions avec les entreprises et de ne pas avoir accès à une vraie personne en cas de problème. Pour les participants, ce contact demeure important lors de la recherche d'aide, comme l'explique un participant du Québec :

« Je pense que beaucoup de choses peuvent se faire sans que nous ayons besoin du service à la clientèle. C'est le service après-vente qui deviendra beaucoup plus important. Il y aura toujours des choses où nous aurons besoin de gens humains pour nous aider. »

En somme, que ce soit par l'entremise de l'automatisation ou de l'intelligence artificielle, les entreprises devront s'assurer que les mesures technologiques mises en place au sein de leur entreprise n'éclipsent pas totalement les interactions humaines. Il sera également important que les tribunaux veillent à ce que les consommateurs ne perdent pas les protections que les lois sur la protection du consommateur leur confèrent lorsqu'ils doivent transiger avec la technologie mise en place par les entreprises. Par exemple, si au moment de passer un article à la caisse, une erreur de prix survient, le consommateur ne devrait pas être privé de l'application de la politique d'exactitude des prix uniquement parce que c'est lui qui a effectué la transaction, pas plus qu'il ne devrait être empêché de poursuivre une entreprise pour des représentations fausses ou trompeuses lorsqu'il traite avec son robot conversationnel.

3.2.3 Le recours aux travailleurs étrangers

Le recrutement à l'étranger fait de plus en plus partie du quotidien des entreprises. Un rapport publié en 2021 par la FCEI a d'ailleurs révélé que 16 % des PME ont utilisé le programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) pour remédier aux difficultés liées à la main-d'œuvre avec un taux de succès de 52 %²⁴¹. De manière analogue, un sondage réalisé par la FCEI en 2023 a démontré que pour 27 % des PME québécoises, l'augmentation du nombre d'immigrants économiques constitue une des solutions pour soutenir les entrepreneurs face à la rareté de la main-d'œuvre²⁴².

²⁴¹ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Retour en force des pénuries de main-d'œuvre*, 12, précité.

²⁴² Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Pénuries de main-d'œuvre et PME québécoises : Mise à jour de la situation, des candidats recherchés, des contraintes et des pistes de solutions* 8, précité.

Or, comme nous le savons, la pandémie et les mesures sanitaires qui ont suivi ont affecté le recrutement de travailleurs étrangers. En outre, la complexité des procédures de recrutement et de migration peut représenter un frein pour des entreprises souhaitant recruter ces travailleurs²⁴³.

Afin de remédier à ces difficultés pendant la pandémie, le gouvernement fédéral a autorisé les entreprises canadiennes des secteurs les plus ébranlés par le manque de main-d'œuvre à engager jusqu'à 30 % de travailleurs étrangers par l'entremise du PTET²⁴⁴. Toutefois, à la fin janvier 2024, le gouvernement annonçait qu'il entendait revoir son programme des travailleurs étrangers temporaires²⁴⁵, décision qui a été dénoncée par plusieurs représentants de l'industrie qui craignent que le recrutement des travailleurs étrangers en soit complexifié²⁴⁶. Or, malgré ces mises en garde, depuis le 26 septembre 2024, les employeurs du Canada sont soumis à de nouvelles restrictions concernant l'embauche de travailleurs étrangers temporaires faiblement rémunérés²⁴⁷.

À l'international, la Commission européenne a publié en novembre 2023 une recommandation selon laquelle les pays devraient s'efforcer de réduire les obstacles à la reconnaissance des compétences et des qualifications des migrants dans l'Union européenne²⁴⁸. En janvier 2024, le Parlement et le Conseil se sont mis d'accord sur des améliorations à apporter à la directive de 2011 afin de délivrer plus

²⁴³ C'est ce qu'ont affirmé 17 % des PME interrogées lors d'un sondage mené du côté de l'Union européenne : Commission européenne, « European Year of Skills: Skills shortages, recruitment and retention strategies in small and medium-sized enterprises », 43, précité.

²⁴⁴ Mike Crawley, « Noticing a labour shortage? Here's what's really going on in Ontario's job market », CBC, 30 janvier 2023, <https://www.cbc.ca/news/canada/toronto/ontario-workers-shortage-1.6727310>

²⁴⁵ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, « Limiter les travailleurs étrangers au Canada pourrait aggraver les problèmes de main-d'œuvre des PME », 28 février 2024, <https://www.cfib-fcei.ca/fr/medias/limiter-les-travailleurs-%C3%A9trangers-au-canada-pourrait-aggraver-les-probl%C3%A8mes-de-main-d%27%C5%93uvre-des-pme>.

²⁴⁶ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, « Limiter les travailleurs étrangers au Canada pourrait aggraver les problèmes de main-d'œuvre des PME », précité.

²⁴⁷ Gouvernement du Canada, « Embaucher des travailleurs étrangers temporaires au Québec », 26 septembre 2024, <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/travailleurs-etrangers/quebec.html>.

²⁴⁸ Commission européenne, *RECOMMANDATION DE LA COMMISSION du 15.11.2023 sur la reconnaissance des qualifications des ressortissants de pays tiers* (Bruxelles, 2023), [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=PL_COM:C\(2023\)7700](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=PL_COM:C(2023)7700).

rapidement un permis²⁴⁹. De son côté, l'Allemagne envisage de mettre en place des allègements fiscaux pour attirer les travailleurs étrangers²⁵⁰.

En somme, le recours aux travailleurs étrangers représente sans conteste pour les entreprises une solution permettant de pallier le manque de personnel. Or, il importe que des outils soient mis en place pour faciliter l'intégration de ces travailleurs. En outre, il demeure essentiel de tenir compte des secteurs d'activités et géographiques où les besoins sont les plus criants. Pour atteindre ces objectifs, une collaboration entre les gouvernements et les entreprises s'avère donc indispensable.

Ce dernier chapitre a permis d'apporter un éclairage sur la manière dont les entreprises ont réagi à la pénurie de main-d'œuvre. D'abord, malgré la tentative de certaines entreprises de plaider que le manque de personnel bouleverse l'équilibre du contrat ou encore constitue une force majeure, les tribunaux n'ont pas donné suite à ces arguments, considérant qu'il s'agissait bien souvent de la conséquence d'une mauvaise gestion et d'une planification insuffisante de la part de ces entreprises. Par conséquent, les entreprises n'ayant pas respecté leurs obligations ont dû indemniser les consommateurs. Les entreprises qui ont tenté d'invoquer des clauses d'exonération ou limitatives de responsabilité au contrat n'ont pas obtenu un plus grand taux de succès auprès des décideurs, qui ont pour la plupart considéré que l'entreprise ne pouvait se cacher derrière une telle clause. Ensuite, les entreprises ont développé diverses solutions pour contrer le manque de personnel, telles que le déploiement d'incitatifs, la technologie ou encore le recours aux travailleurs étrangers. Toutefois, si ces solutions comportent des avantages, elles engendrent aussi des préoccupations auprès des consommateurs et quant au respect des lois.

Conclusion et recommandations

Le marché du travail a subi des mutations importantes au cours des dernières années. La pandémie de COVID-19 a fait pression sur un marché déjà fragilisé en raison du vieillissement de la population. En plus de subir ces contraintes

²⁴⁹ Le permis ne sera plus lié à un employeur spécifique, ce qui permettra plus facilement aux travailleurs de changer d'emploi : Parlement européen, « Migration de main-d'œuvre : améliorer les possibilités légales de travailler dans l'UE », 20 avril 2023, <https://www.europarl.europa.eu/topics/fr/article/20230413STO79903/ameliorer-les-possibilites-legales-de-travailler-dans-l-ue>.

²⁵⁰ Il s'agirait d'accorder des allègements d'impôts de 30 % sur le salaire brut pour les étrangers qui accepteraient de venir travailler en Allemagne : Kristina Jovanovski, « Allemagne : des allègements fiscaux pour attirer les travailleurs étrangers », *Euronews*, 2 août 2024, <https://fr.euronews.com/my-europe/2024/08/02/allemande-des-allgements-fiscaux-pour-attirer-les-travailleurs-etrangers>.

démographiques, les entreprises du commerce de détail, de la restauration et de l'hébergement ont dû composer avec le départ de plusieurs travailleurs vers d'autres secteurs d'activités. Encore aujourd'hui, la situation est précaire pour beaucoup d'entreprises, qui ont de la difficulté à recruter le personnel adéquat et à retenir celui-ci à son service. Le manque de main-d'œuvre continue d'ailleurs d'affecter régulièrement les consommateurs lorsqu'ils font affaire avec une entreprise.

La présente recherche avait ainsi pour objectif d'analyser les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre sur la protection des droits des consommateurs et la qualité du service à la clientèle.

Il ressort de notre étude que les consommateurs ont vécu différents problèmes avec des entreprises en matière contractuelle. Ainsi, plusieurs d'entre eux ont été confrontés à des retards ou délais de livraison, des modifications de prix et même des annulations de contrat. Là-dessus, nous avons constaté qu'en l'absence de protections spécifiques adaptées au contexte de la pénurie de main-d'œuvre, les consommateurs disposent tout de même de recours en cas de non-respect du contrat par l'entreprise. À cet égard, autant les règles applicables en droit civil qu'en common law encadrent les modifications possibles à un contrat. De plus, la *Loi sur la protection du consommateur* au Québec contient une disposition spécifique concernant les modifications unilatérales.

Ainsi, malgré la tentative de certaines entreprises de plaider que la pénurie de main-d'œuvre perturbe l'équilibre du contrat ou encore représente un cas de force majeure, les différents tribunaux ayant eu à se prononcer sur ces questions ont conclu que les entreprises concernées avaient commis des manquements à leurs obligations et qu'elles devaient, en conséquence, dédommager les consommateurs lésés dans leurs droits. De l'avis des décideurs, une meilleure planification et gestion des ressources humaines aurait dans la plupart des cas permis d'éviter à ces entreprises de se placer en défaut contractuel.

En outre, les tribunaux considèrent que les entreprises ne peuvent pas inclure de clause au contrat leur permettant de se soustraire à leurs obligations en cas de pénurie de main-d'œuvre. Une telle clause risquerait d'ailleurs d'être considérée comme étant abusive dans un contrat de consommation. Pour sa part, la *Loi sur la protection du consommateur* au Québec interdit formellement toute clause d'exonération ou de limitation de responsabilité relative au fait personnel du commerçant ou de son représentant. Il serait certainement pertinent d'étendre cette protection dans les lois sur la protection du consommateur des autres provinces canadiennes.

Néanmoins, certaines entreprises pourraient tenter de moduler leurs obligations en évitant, par exemple, de s'engager à livrer le bien à une date précise. Afin d'éviter de

placer les consommateurs dans l'incertitude, la France et le Royaume-Uni ont prévu dans leur législation respective l'obligation pour le commerçant de livrer le bien dans un délai de 30 jours lorsqu'aucune date n'est indiquée au contrat.

Outre les problèmes contractuels, de nombreuses difficultés vécues par les consommateurs sont intimement liées à la qualité du service à la clientèle. Parmi celles relatées par les participants aux groupes de discussion, mentionnons la réduction de la qualité et de la disponibilité des produits et services offerts sans réduction du prix (déqualification) ou encore la difficulté à obtenir les services de conseillers qualifiés en magasin. Ces ennuis ont d'ailleurs incité plusieurs consommateurs à modifier leurs habitudes de consommation et à privilégier le commerce en ligne.

Cela étant, aucun encadrement législatif ne régit la qualité du service à la clientèle que doit offrir une entreprise. Néanmoins, certains participants ont reconnu avoir reçu de la part des entreprises une certaine compensation pour pallier le manque de service. Toutefois, les participants ont majoritairement rejeté la possibilité de rendre un dédommagement obligatoire lorsque le service obtenu n'est pas adéquat, craignant que cela ne fasse qu'augmenter les prix des biens et services au bout du compte. Malgré l'absence de cadre légal, les entreprises devraient tout de même s'inspirer des normes ISO et mettre en place des mécanismes visant à assurer la pleine satisfaction de leurs clients. En l'absence de lien contractuel, le consommateur dispose d'encore moins de leviers sur le service offert par l'entreprise, entre autres lorsque les heures d'ouverture ou l'offre des services ou produits sont revues à la baisse.

Bien qu'elle ait entraîné des bouleversements majeurs en matière de consommation, la pénurie de main-d'œuvre a aussi été l'occasion pour les entreprises de mettre en œuvre diverses solutions. Parmi les mesures déployées pour recruter de la main-d'œuvre, mentionnons les incitatifs à l'emploi et le recours aux travailleurs étrangers. De nombreuses entreprises ont aussi fait appel à la technologie pour combler leur manque de personnel. Plusieurs d'entre elles ont recouru à l'automatisation de leurs services, notamment par l'ajout de caisses libre-service. D'autres ont aussi déployé l'intelligence artificielle par l'entremise de robots conversationnels (*chatbots*). Or, dans ces deux situations, des lacunes sont observées du point de vue des consommateurs. Dans le premier cas, le consommateur doit assumer une tâche supplémentaire, tandis que dans le second, il peut être désavantagé en cas d'erreur du robot, et se faire dire que celui-ci est une entité distincte de l'entreprise, pour laquelle elle n'est alors pas responsable. Qui plus est, dans ces deux situations, le consommateur se retrouve privé du contact direct avec le personnel de l'entreprise. Bon nombre de participants ont d'ailleurs avoué craindre perdre le contact humain dans leurs interactions avec des entreprises en raison du déploiement de ces technologies.

Au demeurant, le marché du travail n'est pas au bout de ses peines et sera certainement confronté à d'autres pénuries de main-d'œuvre, ces dernières étant généralement cycliques. Les participants rencontrés étaient d'ailleurs assez pessimistes et ne pensaient pas que la pénurie de main-d'œuvre se résorberait ou s'améliorerait au cours des prochaines années.

Pour éviter que la pénurie de main-d'œuvre prenne à nouveau une telle ampleur, il s'avère justement indispensable que les gouvernements, les entreprises et toutes les parties prenantes collaborent dès maintenant à trouver des solutions durables.

Recommandations aux gouvernements fédéral et provinciaux :

- Option consommateurs recommande de modifier les lois sur la protection du consommateur afin qu'il soit interdit d'inclure au contrat une stipulation prévoyant que le commerçant peut unilatéralement modifier certains éléments essentiels du contrat, à moins que cette stipulation ne respecte certaines conditions déterminées par la loi pour les contrats à exécution successive ou à durée indéterminée.
- Option consommateurs recommande de modifier les lois sur la protection du consommateur afin qu'il soit interdit d'inclure au contrat toute stipulation par laquelle un commerçant se dégage des conséquences de son fait personnel ou de celui de son représentant.
- Option consommateurs recommande de modifier les lois sur la protection du consommateur afin qu'il y soit précisé qu'en l'absence de délai au contrat concernant la livraison du bien, le commerçant devra livrer le bien au plus tard 30 jours après la date de la conclusion du contrat.
- Option consommateurs recommande un encadrement de la déqualification en exigeant aux entreprises d'informer clairement les consommateurs qu'un produit ou un service a subi une diminution de sa qualité, pendant une période minimale de deux mois après la modification.
- Option consommateurs recommande d'adapter les lois en matière de protection du consommateur aux nouvelles technologies utilisées par les entreprises.
- Option consommateurs recommande de mettre en place des mesures permettant de favoriser l'accès, l'intégration et le maintien à l'emploi.

Recommandations aux entreprises :

- Option consommateurs recommande aux entreprises de respecter leurs engagements contractuels et de ne pas conclure de contrats si elles n'ont pas les ressources nécessaires pour les exécuter.
- Option consommateurs recommande aux entreprises de faire preuve de transparence envers les consommateurs lorsqu'il y a réduction ou modification des services offerts.
- Option consommateurs recommande aux entreprises de fournir leurs coordonnées ou tout autre renseignement qui permettront aux consommateurs de les joindre facilement en cas de problème.
- Option consommateurs recommande aux entreprises de solliciter activement les commentaires des consommateurs et d'y répondre.
- Option consommateurs recommande aux entreprises d'améliorer le service à la clientèle et de mettre en place un système de traitement des plaintes des clients.
- Option consommateurs recommande aux entreprises de former adéquatement leurs employés, particulièrement pour les postes qui requièrent des compétences particulières.
- Option consommateurs recommande aux entreprises qui utilisent les nouvelles technologies ou l'intelligence artificielle de respecter les lois sur la protection du consommateur et de veiller à conserver les interactions humaines pour les consommateurs qui le souhaitent.

Recommandation aux consommateurs :

- Option consommateurs recommande aux consommateurs de se renseigner sur leurs droits relatifs à la pénurie de main-d'œuvre et sur les mécanismes de plaintes disponibles.
- Option consommateurs encourage les consommateurs à faire preuve de vigilance concernant les conditions contractuelles et les changements dans la qualité du service.

Annexe 1 – Guide de discussion (version française)

1 – Introduction (10 min)

PRÉSENTATION

- Présentation de l'animateur.
- Confidentialité. Aucune mention d'aucun nom dans notre rapport; les réponses demeurent confidentielles et anonymes.
- Les informations recueillies ne serviront qu'aux fins de l'étude.

RÈGLES DE DISCUSSION

- Enregistrement.
- Vérifier la fonction main levée, Parler une personne à la fois.
- Importance de la spontanéité et des opinions personnelles.
- Pas de mauvaise réponse.

CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA RENCONTRE

Au cours de la rencontre de ce soir, nous traiterons de la pénurie de main-d'œuvre dans les entreprises et de vos expériences liées à ce phénomène.

La pénurie de main-d'œuvre touchant le Canada, particulièrement depuis la pandémie, a eu des impacts directs sur les consommateurs, que ce soit en raison de l'augmentation des coûts rattachés aux biens et services, à la difficulté d'obtenir certains biens et services ou encore, à la diminution de la qualité des services offerts. Ce soir, vous êtes invités à discuter des expériences et des difficultés que vous avez vécues avec une entreprise à cause d'un manque de personnel. Nous voulons aussi connaître votre opinion sur ce phénomène.

Voici quelques exemples de situation que vous pourriez avoir vécu de tels problèmes :

- Attente plus longue au restaurant par manque de serveurs ou de cuisiniers.
- Insuffisance de conseillers ou de vendeurs en magasin.
- Attente aux caisses.
- Heures réduites de commerces, d'entreprises de service, de lieux culturels ou touristiques.

Il pourrait y avoir plusieurs autres exemples que vous pourrez mentionner tout à l'heure.

Précisons que l'on exclut de notre étude tout ce qui est en lien avec les services de santé et les services sociaux.

Si un ou des participants demandent pour qui on fait l'étude (et seulement s'ils le demandent) mentionner que c'est une étude commandée par un organisme de défense de droits des consommateurs situé à Montréal. On peut nommer le nom à la fin de la discussion.

TOUR DE TABLE : PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS

- Votre nom.
- Votre ville de résidence.
- Votre occupation.

Cumul : 10 min

2 – État de la situation : expérience des consommateurs (40 min)

Dans cette première section de la discussion, nous allons aborder votre expérience comme consommateur liée à la pénurie de main-d'œuvre dans les entreprises.

- Au cours des quatre dernières années, soit depuis la pandémie, combien de fois **en moyenne par année** avez-vous vécu des problèmes ou des inconvénients avec une entreprise en lien avec un manque de personnel ou de main-d'œuvre ?
- Dans quel(s) secteur(s) d'activité(s) avez-vous été confronté à la pénurie de main-d'œuvre ?
Ne pas aborder la nature des problèmes (question suivante), seulement les secteurs

Au besoin, mentionner ces exemples s'ils ne sont pas abordés par les participants

- Commerce de détail
- Transport aérien
- Hébergement
- Restauration
- Divertissement/loisirs
- Construction/rénovation

- Sans entrer trop dans les détails, quand (année) et quel(s) problèmes(s) avez-vous vécus en raison d'un manque de personnel ou de main-d'œuvre ?

Au besoin, mentionner ces exemples s'ils ne sont pas abordés par les participants

- Produit ou service de mauvaise qualité
- Réduction des services offerts
- Réduction des heures d'ouverture
- Annulation ou report d'un événement culturel, sportif, etc.
- Délais ou mauvaise qualité dans le cadre de travaux de rénovation ou de construction
- Problèmes dans les aéroports (retard ou annulation d'un vol, perte de bagages)

- Attente pour une demande de passeport
- Délais de livraison
- Diriez-vous que les problèmes vécus avec des entreprises sont moins fréquents maintenant qu'il y a 2-3 ans ou encore, sont-ils aussi fréquents maintenant ?
 - Ces problèmes ont-ils eu lieu à un moment ou une saison particulière de l'année? Ou ont-ils été répartis un peu toute l'année ?
- Avez-vous entrepris des démarches auprès de l'entreprise pour remédier à la situation ?
Compter les oui et les non
 - Si oui, quelles démarches avez-vous entreprises ?
Au besoin, mentionner ces exemples s'ils ne sont pas abordés par les participants
 - Contacter le service à la clientèle de l'entreprise
 - Plainte à des organismes
 - S'adresser aux tribunaux
 - Si non, pourquoi ?
- De quelle manière l'entreprise a-t-elle géré la situation de pénurie de personnel ?
Au besoin, mentionner ces exemples s'ils ne sont pas abordés par les participants
 - L'entreprise a tenté de modifier les termes du contrat (durée, prix, accès à un service, etc.)
 - L'entreprise a annulé le contrat
 - L'entreprise a offert un rabais/une diminution de prix
 - Est-ce que l'entreprise vous a proposé des solutions alternatives ou un dédommagement ?
 - Considérez-vous que l'entreprise a géré la situation de manière adéquate ?
- Est-ce que l'entreprise a tenté de justifier sa conduite par des arguments légaux? Si oui, quels arguments a-t-elle invoqués ?
Au besoin, mentionner ces exemples s'ils ne sont pas abordés par les participants
 - Enjeu de sécurité
 - Force majeure
 - Clause du contrat
- Auriez-vous quand même fait affaire avec l'entreprise si vous aviez été informé avant de l'offre réduite ou modifiée de service en raison du manque de personnel ?

Cumul : 50 min

3 – Service à la clientèle (20 min)

Nous allons maintenant aborder l'impact de la pénurie de main-d'œuvre sur le service à la clientèle.

- De quelle façon diriez-vous que la pénurie de main-d'œuvre a affecté le service à la clientèle des entreprises ? Dans votre réponse, allez au-delà de votre expérience personnelle et tenez compte de ce que vous observez ou entendez un peu partout.

Au besoin, mentionner ces exemples s'ils ne sont pas abordés par les participants

- Difficulté à rejoindre une entreprise
- Attente plus longue au restaurant par manque de serveurs ou de cuisiniers
- Attente aux caisses
- Insuffisance de conseillers ou de vendeurs en magasin
- Personnels ou conseillers moins qualifiés
- Réduction des heures d'ouverture
- Aucun impact

- De façon générale, depuis la pandémie, est-ce que vos attentes en matière de service à la clientèle ont diminué, augmenté ou sont restées les mêmes ? Pourquoi ?

Avant de passer à la question suivante, je vais définir un terme, la déqualiflation ou skimpflation en anglais.

La **déqualiflation** est un phénomène commercial par lequel la qualité des produits ou des services d'une entreprise se trouve réduite, sans diminution correspondante du prix de vente, dans un contexte de réduction ou de contrôle des dépenses, notamment en période d'inflation ou de pénurie de main-d'œuvre.

- Que pensez-vous du phénomène de la déqualiflation ?
- Devrait-on obliger les entreprises à dédommager les consommateurs si le service à la clientèle n'est pas adéquat (par exemple, si l'attente est trop longue) ?
Compter les oui et les non
 - Si oui, pourquoi ? Quel type de dédommagement souhaiteriez-vous obtenir et à quelles conditions ?
 - Si non, pourquoi ?

Cumul: 70 min

4 – Opinions et perceptions sur la pénurie de main-d'œuvre (30 min)

Nous allons maintenant aborder vos perceptions et opinions relativement à la pénurie de main-d'œuvre dans les entreprises.

- De quelle façon la pénurie de main-d'œuvre a-t-elle eu un impact sur vos habitudes de consommation ?
Au besoin, mentionner ces exemples s'ils ne sont pas abordés par les participants
 - Prioriser les achats en ligne plutôt qu'en magasin
 - Demander d'inclure des clauses particulières dans le contrat, par exemple se donner le droit d'annuler le contrat si la date n'est pas respectée
 - Aucun impact
- Selon vous, quelles sont les causes du manque de personnel dans les entreprises ?
Ne pas aborder les solutions (traitées plus loin), seulement les causes
Au besoin, mentionner ces causes si elles ne sont pas abordées par les participants
 - Les entreprises (salaires insuffisants, mauvaises conditions de travail)
 - Le gouvernement (immigration trop restreinte)
 - Les travailleurs (changent d'emploi ou de secteur pour de meilleurs salaires)
 - La démographie (plus de gens qui vont à la retraite que d'entrants dans le marché du travail)
- Êtes-vous sympathique face à la situation vécue par les entreprises en matière de pénurie de main-d'œuvre ?
- Plusieurs entreprises se sont tournées vers la technologie (ex. automatisation des services) ou prévoient le faire pour pallier le manque de personnel. Avez-vous été témoin ou avez-vous vécu ce type de situations ?
Compter les oui et les non
 - Si oui, quelles situations et dans quels secteurs ? Comment s'est déroulée votre expérience ? (Caisses libre-service, obligation de transiger en ligne)
 - Si non, que pensez-vous de l'automatisation des services ?
- Avec l'arrivée de la technologie et de l'automatisation, craignez-vous recevoir des services dépersonnalisés, c'est-à-dire vivre votre expérience de consommation sans aucun employé ?
- Êtes-vous à l'aise avec les caisses libre-service ?
 - Croyez-vous que le consommateur devrait recevoir une compensation lorsqu'il doit lui-même effectuer certaines tâches qui sont normalement effectuées par des employés de l'entreprise ?

- En guise de compensation pour le manque d'employés ou la réduction du service, seriez-vous intéressé à une tarification dynamique (stratégie de tarification consistant à ajuster les prix en fonction de la demande : moment de la journée moins achalandé ou certaines journées moins achalandées) ?
 - Si oui, à quel moment cette tarification devrait-elle s'appliquer ? (Par exemple, si le service est plus long au restaurant par manque d'employés ou il y a moins de pistes ouvertes dans une station de ski, le tarif serait plus bas cette journée-là)

Cumul: 100 min

5 – Recours et solutions (20 min)

Nous allons terminer la discussion en parlant des recours et des solutions.

- Selon vous, une entreprise pourrait-elle inclure dans le contrat une clause lui permettant, par exemple, de modifier ou annuler le contrat en raison d'un manque de main-d'œuvre, ce qu'on appelle clause d'exonération ou de limitation de responsabilité ? Par exemple, l'entreprise se donne le droit d'annuler le contrat, de modifier la date de livraison, le prix, l'accès à un service, etc.
 - Avez-vous déjà constaté ce type de clause dans un contrat conclu avec une entreprise ?
 - Quelles devraient être les conditions permettant d'inclure une telle clause ?
- Considérez-vous que les lois protègent adéquatement les consommateurs qui rencontrent des problèmes avec une entreprise à cause d'un manque de personnel ou de main-d'œuvre ?
- Que devrait faire une entreprise qui n'est pas en mesure de respecter ses engagements en raison d'un manque de main-d'œuvre ?
- Selon vous, quelles sont les stratégies qu'une entreprise pourrait appliquer pour remédier au manque de personnel ou de main-d'œuvre ?
 - Presque toutes les entreprises ont dû augmenter les salaires pour attirer de la main-d'œuvre, ce qui implique l'augmentation du prix des biens et des services. Que pensez-vous de cette pratique ?
- Pensez-vous que le gouvernement devrait intervenir pour résoudre la pénurie de main-d'œuvre ? Quelles mesures vous semblent intéressantes?
Au besoin, mentionner ces causes si elles ne sont pas abordées par les participants

- Immigration
 - Structure fiscale (avantages, maintien à l'emploi des personnes plus âgées ou plus jeunes)
-
- De quelle façon croyez-vous que le manque de personnel ou de main-d'œuvre va évoluer au cours des prochaines années ? **Question optionnelle, si on a le temps seulement**
Ne pas lire les choix de réponse
 - La situation va se maintenir
 - La situation va se résorber
 - La situation va s'améliorer

Cumul: 120 min

6 – Conclusion (5 min)

- Y a-t-il quelque chose que vous aimeriez ajouter à la suite de notre discussion ?

Cumul: 125 min

Merci de votre participation!

Annexe 2 – Guide de discussion (version anglaise)

1 – Introduction (10 min)

PRESENTATION

- Moderator's introduction.
- Confidentiality. No names are mentioned in our report; responses remain confidential and anonymous.
- The information collected will be used only for the purposes of the study.

DISCUSSION RULES

- Recording.
- Control of the raised hand function, speak one person at a time.
- Importance of spontaneity and personal opinions.
- No wrong answers.

CONTEXT AND OBJECTIVE OF THE MEETING

In this evening's meeting, we'll be talking about labor shortages in companies and your experiences of this phenomenon.

The labor shortage affecting Canada, particularly since the pandemic, has had a direct impact on consumers, whether through increased costs for goods and services, difficulty in obtaining certain goods and services, or a reduction in the quality of services offered. Tonight, we're inviting you to talk about the experiences and difficulties you've had with a company due to understaffing. We also want to hear your views on this phenomenon.

Here are some examples of situations in which you may have experienced such problems:

1. - Longer waits in restaurants due to lack of waiters or cooks.
2. - Insufficient advisors or sales staff in stores.
3. - Waiting at cash registers.
4. - Reduced opening hours at shops, service companies, cultural or tourist attractions.

There could be many other examples you could mention later. It should be pointed out that **OUR STUDY EXCLUDES EVERYTHING RELATED TO HEALTH AND SOCIAL SERVICES.**

If one or more participants ask who the study is for (and only if they ask) mention that it's a study commissioned by a Montreal-based consumer rights organization. The name can be given at the end of the discussion.

ROUND TABLE: INTRODUCTION OF THE PARTICIPANTS

- Your name.
- Your city of residence.
- Your job title.

Cumul : 10 min

2 - Status report: consumer experience (40 min)

In this first section of the discussion, we'll look at your experience as a consumer in relation to the labor shortage in companies.

- Over the past four years, since the pandemic, how many times **a year on average** have you experienced problems or inconveniences with a company related to a lack of staff or manpower?
- In which line of business(es) have you experienced labor shortages?
Do not discuss the nature of the problems (next question), only the lines of business.

If necessary, mention these examples if they are not covered by the participants.

- Retail trade
 - Air transport
 - Lodging
 - Foodservice
 - Entertainment/leisure
 - Construction/renovation
-
- Without going into too much detail, when (year) and what problem(s) did you experience due to a lack of personnel or a labour shortage?
If necessary, mention these examples if they are not covered by the participants.
 - Poor-quality product or service.
 - Reduced services
 - Reduced opening hours
 - Cancellation or postponement of a cultural, sport, event.
 - Delays or poor-quality in renovation or construction work.

- Problems at airports. (delay or cancellation of a flight, loss of baggage)
 - Waiting for a passport application
 - Delivery delays
- Would you say that problems with companies are less frequent now than they were 2-3 years ago, or are they just as frequent now?
 - Did these problems occur at a particular time or season of the year? Or were they spread throughout the year?
- Have you taken steps with the company to remedy the situation?
Counting the yes and no

If so, what steps have you taken?

If necessary, mention these examples if they are not covered by the participants.
 - Contact the company's customer service department
 - Complaints to organizations
 - Going to court
 - If not, why?
- How did the company deal with the staff shortage?
If necessary, mention these examples if they are not covered by the participants.
 - The company tried to modify the contract terms (duration, price, access to a service, etc.).
 - The company has cancelled the contract
 - The company has offered a discount/price reduction
 - Did the company offer you alternative solutions or compensation?
 - Do you feel the company has handled the situation adequately?
- Did the company attempt to justify its conduct with legal arguments? If so, which ones?
If necessary, mention these examples if they are not covered by the participants.
 - Safety issues
 - Force majeure
 - Contract clause
- Would you still have done business with the company if you had been informed beforehand of the reduced or modified service offering due to staff shortages?

Cumul : 50 min

3 – Customer service (20 min)

We now turn to the impact of the labor shortage on customer service.

- How would you say the labor shortage has affected corporate customer service? In your answer, go beyond your personal experience and take into account what you observe or hear everywhere.

If necessary, mention these examples if they are not covered by the participants.

- Difficulty reaching a company
 - Longer waits in restaurants due to lack of waiters or cooks
 - Waiting at checkouts
 - Insufficient in-store advisors and sales staff
 - Less qualified staff or advisors
 - Reduced opening hours
 - No impact
- Generally speaking, since the pandemic, have your customer service expectations decreased, increased or remained the same? Why or why not?

Before moving on to the next question, I'd like to define a term: skimpflation.

Skimpflation is a commercial phenomenon whereby the quality of a company's products or services is reduced, without any corresponding reduction in selling price, in a context of reduced or controlled spending, particularly in times of inflation or labor shortages.

- What do you think of the phenomenon of skimpflation?
- Should companies be forced to compensate consumers if customer service is inadequate (for example, if the wait is too long)?

Counting the yes and no

- If so, why? What type of compensation would you like and under what conditions?
- If not, why?

Cumul: 70 min

4 – Opinions and perceptions of the labor shortage (30 min)

We'll now turn to your perceptions and opinions on the subject of labor shortages in the workplace.

- How has the labor shortage affected your buying habits?
If necessary, mention these examples if they are not covered by the participants.
 - Prioritize online purchases over in-store purchases
 - Ask for special clauses to be included in the contract, e.g. the right to cancel the contract if the date is not met.
 - No impact
- In your opinion, what are the causes of staff shortages in companies?
Do not address solutions (dealt with below), only causes
If necessary, mention these examples if they are not covered by the participants.
 - Companies (inadequate wages, poor working conditions)
 - The government (immigration too restricted)
 - Workers (change jobs or sector for better wages)
 - Demographics (more people retiring than entering the workforce)
- Are you sympathetic to the labor shortage situation faced by companies?
- Many companies have turned to technology (e.g. service automation) or are planning to do so to compensate for staff shortages. Have you witnessed or experienced this type of situation?
Counting the yes and no
 - If so, which situations and in which sectors? What was your experience like (self-service checkouts, obligation to transact online)?
 - If not, how do you feel about service automation?
- With the arrival of technology and automation, are you worried about receiving depersonalized services, i.e. experiencing your buying experience without any employees?
- Are you comfortable with self-service checkouts?
 - Do you think consumers should receive compensation when they have to perform certain tasks themselves that are normally done by company employees?
- As compensation for staff shortages or reduced service, would you be interested in dynamic pricing (a pricing strategy that adjusts prices according to demand: less busy time of day or certain less busy days)?

- If so, when should this pricing apply? (For example, if service takes longer at a restaurant due to a lack of staff, or there are fewer slopes open at a ski resort, the rate would be lower on that day).

Cumul: 100 min

5 – Remedies and solutions (20 min)

We'll end the discussion by talking about remedies and solutions.

- In your opinion, could a company include a clause in the contract allowing it, for example, to modify or cancel the contract due to a lack of manpower, known as a disclaimer or limitation of liability clause? For example, the company may cancel the contract, change the delivery date, the price, access to a service, etc., in the event of a labour shortage.
 - Have you ever seen this type of clause in a contract with a company?
 - What should be the conditions for including such a clause?
- Do you feel that the laws adequately protect consumers who encounter problems with a company due to a lack of staff or manpower?
- What should a company do if it is unable to meet its commitments due to a lack of manpower?
- In your opinion, what strategies a company could apply to remedy a shortage of staff or manpower?
 - Almost all companies have had to raise wages to attract labor, which means raising the price of goods and services. What do you think of this trend?
- Do you think the government should intervene to solve the labor shortage? What measures do you consider interesting?
If necessary, mention these examples if they are not covered by the participants.
 - Immigration
 - Tax structure (benefits, keeping older or younger people in work)

- How do you think the shortage of personnel or manpower will evolve over the next few years? ***Optional question, only if we have time***
Do not read the answers
 - The situation will remain stable
 - The situation is set to improve
 - The situation will improve

Cumul: 120 min

6 – Conclusion (5 min)

- Is there anything you'd like to add to our discussion?

Cumul: 125 min

Thank you for your participation!