



**Future
Skills
Centre**

**Centre des
Compétences
futures**

FÉVRIER 2023

QUALITÉ DE L'EMPLOI

Analyse documentaire

Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se voue à préparer les Canadiennes et les Canadiens pour qu'ils aient du succès en emploi et qu'ils satisfassent aux besoins émergents en talents des employeurs. En qualité de communauté pancanadienne, le CCF réunit des experts et des organismes de différents secteurs afin de déterminer, d'évaluer et d'échanger de façon rigoureuse des approches novatrices au développement des compétences nécessaires pour favoriser la prospérité et l'inclusion. Le CCF participe directement à l'innovation grâce à des investissements dans des projets pilotes et de la recherche universitaire sur l'avenir du travail et les compétences au Canada. Le Centre des Compétences futures – Future Skills Centre est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures.

Purpose Co est une société de stratégie, de conception de solutions et de renforcement des capacités qui favorisent des résultats durables pour les personnes et les entreprises. Purpose Co travaille avec des partenaires pour co-concevoir des solutions et renforcer la capacité des systèmes de main-d'œuvre à répondre aux besoins spécifiques des demandeurs d'emploi, des travailleurs, des employeurs et des praticiens, en mettant l'accent sur l'équité, l'inclusion et la prospérité économique.

Auteurs

RAAG BHATIA

CHARGÉ DE RECHERCHE PRINCIPAL, PURPOSE CO.

DANIELLE OLSEN

ASSOCIÉE DIRECTRICE, PURPOSE CO.

Les auteurs tiennent à remercier Ankit Dhingra de Purpose Co. pour sa contribution importante à la recherche et à la rédaction de l'article. Les auteurs remercient également Samir Khan et Tricia Williams du Centre des Compétences futures pour leurs commentaires et leurs idées sur certains éléments qui ont grandement contribué à améliorer le rapport.

Table des matières

1	Key takeaways
2	Introduction
5	Méthode
	Comprendre la qualité de l'emploi
15	Études de cas sur la qualité de l'emploi
26	Conclusion

Principaux constats

Nous explorons en profondeur le concept de qualité de l'emploi. Cette analyse documentaire est la première d'une série de rapports sur le sujet. Voici quelques points saillants :

- Il n'existe pas de définition unique et reconnue de la qualité de l'emploi.
- La qualité de l'emploi est un concept multidimensionnel qui englobe les différents facteurs ayant un impact sur le bien-être général des employés.
- Ce concept peut couvrir de nombreux aspects du bien-être des employés, notamment le fait de trouver une voix, un but et un lien avec le travail, des possibilités d'avancement et l'accès à la formation, un milieu de travail sécuritaire et favorable, la sécurité d'emploi, en plus d'un salaire décent, des prestations de soins de santé et des heures de travail prévisibles et sûres.
- Les programmes de développement de la main-d'œuvre et les parties prenantes peuvent relever le niveau et renforcer la qualité de l'emploi en favorisant des pratiques de travail équitables et des milieux de travail sécuritaires.
- La qualité de l'emploi est un facteur important de la participation au marché du travail, de la motivation et de l'engagement de la main-d'œuvre, de la productivité et de la rétention. Par conséquent, la qualité de l'emploi doit être une priorité non seulement pour les politiques, mais aussi pour l'éducation, la formation, les ressources intermédiaires de la main-d'œuvre et les dirigeants d'entreprises, de communautés et de développement économique.

Ce rapport explore le concept en passant en revue les recherches, les définitions, les cadres et les index, et en présentant des études de cas de diverses organisations ainsi qu'un sommaire consolidé.



Introduction

La relation entre des économies et des collectivités qui fonctionnent bien est importante pour les parties prenantes à l'échelle mondiale, nationale, locale et individuelle. Traditionnellement, les discussions portent sur des indicateurs économiques normalisés tels que le PIB et les taux d'emploi, qui mesurent la taille de l'économie et la participation de la main-d'œuvre. Dans le cadre du paradigme économique traditionnel, l'accent a été mis principalement sur la création d'emplois et la participation à l'emploi, et non sur la qualité de l'emploi. Cependant, il est essentiel d'analyser l'efficacité d'une société en matière d'emploi et d'économie pour savoir comment le travail influe sur la qualité de vie des individus et sur leur bien-être économique et social. Des études révèlent qu'un travail de qualité, comprenant des niveaux de rémunération suffisants, la sécurité sur le marché du travail et un environnement de travail positif, est fortement lié à la qualité de vie des individus et constitue un moteur important de la croissance et des rendements économiques. À l'instar de nombreux pays, l'économie canadienne se remet de la pandémie de COVID-19 et s'adapte aux défis et possibilités partagés liés à l'évolution des besoins en compétences, à la transition des régimes de travail et à l'évolution démographique de la main-d'œuvre.¹

Bien que le marché du travail canadien ait signalé une reprise saine après les premiers impacts de la pandémie, de nombreux secteurs et employeurs continuent de faire face à des pénuries de main-d'œuvre. Selon StatCan, en mars 2022, les offres d'emploi ont augmenté de plus d'un tiers dans les secteurs de l'hébergement et des services de restauration et du commerce de détail. En outre, l'enquête canadienne sur les conditions des affaires menée au deuxième trimestre 2022 a souligné que deux cinquièmes des employeurs ont indiqué que le recrutement de main-d'œuvre qualifiée était un défi constant. Un quart d'entre eux ont identifié le maintien de la main-d'œuvre qualifiée comme un obstacle majeur. Ces défis étaient plus prononcés pour les employeurs des secteurs de l'hébergement et des services de restauration, de la construction et de la fabrication. Aux États-Unis, les effets de la pandémie et la pénurie persistante de main-d'œuvre ont entraîné une croissance rapide des salaires nominaux. Le salaire horaire de la main-d'œuvre a augmenté de 4,8 % au cours de l'année écoulée en 2021. Les augmentations les plus importantes ont été observées dans les emplois traditionnellement peu rémunérés des secteurs



Un travail de qualité peut être transformateur pour les individus et leurs familles en augmentant leur niveau de vie, en améliorant la productivité sur le lieu de travail et en favorisant l'inclusion sociale

du commerce de détail, de l'hôtellerie et des transports. La notion d'emploi a longtemps été liée au salaire, mais les caractéristiques d'un travail de qualité vont bien au-delà du salaire et de la compensation financière. Des facteurs tels que la santé et les avantages complémentaires (congrés payés/indemnités de maladie, épargne-retraite, etc.), la sécurité sur le lieu de travail, les horaires flexibles, le développement des compétences, les possibilités d'avancement et de croissance, et l'autonomie du travailleur ont un impact direct sur la rétention et la satisfaction des travailleurs. Plus récemment, les organisations qui défendent la qualité de l'emploi dans le cadre des stratégies de réduction de la pauvreté et de développement économique et de la main-d'œuvre inclusive ont accordé une plus grande importance au rôle de ce que disent les travailleurs, c'est-à-dire la capacité des travailleurs à faire entendre leurs besoins à leur employeur et, en fin de compte, à avoir un impact sur les décisions concernant leur travail et l'organisation. Dans le contexte mondial canadien, les données sur le marché du travail indiquent que les jeunes et les groupes marginalisés (y compris la main-d'œuvre racialisée, les nouveaux arrivants, les femmes et les personnes handicapées) continuent d'être surreprésentés dans des rôles et des industries qui se caractérisent souvent par des salaires faibles et stagnants, des horaires imprévisibles, de mauvaises conditions de travail et l'absence d'avantages sociaux de base.²³⁴⁵⁶⁷⁸



Un travail de qualité peut être transformateur pour les individus et leurs familles en augmentant leur niveau de vie, en améliorant la productivité sur le lieu de travail et en favorisant l'inclusion sociale. Cependant, tous les emplois ne sont pas les mêmes. Le travail à temps partiel et les nouvelles modalités de travail telles que les contrats de type «emplois à la demande» peuvent faciliter un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour certains, mais peuvent exclure ou désavantager ceux qui ont besoin d'une plus grande sécurité, d'une plus grande fiabilité des revenus et d'un accès aux prestations de santé et complémentaires que la plupart des contrats de type «emplois à la demande» n'offrent pas. Bien qu'il existe de nombreux programmes de développement de la main-d'œuvre axés sur le renforcement des compétences et la mise en relation des travailleurs avec les emplois demandés, de nombreux problèmes systémiques subsistent en ce qui concerne les types d'emplois sur le marché et les conditions des personnes touchées de manière disproportionnée par un travail de faible qualité. Bien que les salaires dans de nombreux rôles traditionnellement mal rémunérés aient augmenté au cours des deux dernières

années, en grande partie en raison des pénuries de main-d'œuvre et de l'augmentation du coût de la vie, il reste une pénurie d'opportunités de travail de qualité, ce qui a un impact sur les travailleurs les plus marginalisés. Les acteurs du développement de la main-d'œuvre ont une occasion unique de jouer un rôle stratégique en collaborant avec les employeurs et les décideurs politiques pour améliorer la qualité du travail. Même si les programmes de main-d'œuvre traditionnels axés sur la demande, qui ciblent et privilégient les emplois de bonne qualité afin de créer des parcours pour les personnes à faible revenu et marginalisées, jouent un rôle essentiel dans la lutte contre de nombreuses inégalités existantes sur le marché du travail, ils ne s'attaquent pas à la prévalence des emplois de mauvaise qualité et n'ont pas d'impact sur celle-ci. Les stratégies et les approches que les intermédiaires de la main-d'œuvre peuvent adopter pour lutter contre le travail de mauvaise qualité sont moins étudiées. Le dialogue sur la qualité du travail dans le cadre du développement de la main-d'œuvre est crucial pour nous aider à comprendre et à planifier les actions appropriées nécessaires pour permettre et faciliter le changement et soutenir le bien-être économique et social par le travail. Cette analyse documentaire vise à développer une compréhension commune des facteurs de la qualité du travail et de la manière dont les acteurs du développement de la main-d'œuvre peuvent jouer un rôle plus actif dans la promotion de la qualité de l'emploi. Pour ce faire, l'analyse documentaire comprend les éléments suivants : ⁹¹⁰¹¹

- Un examen de ce qui constitue la qualité de l'emploi à partir des recherches et des définitions existantes.
- Un cadre consolidé qui décrit les facteurs multidimensionnels qui contribuent à la qualité de l'emploi.
- Exemples d'études de cas pour faire progresser la qualité de l'emploi dans le contexte du développement de la main-d'œuvre



Méthode

Cette analyse documentaire comprend une synthèse des définitions, des cadres et des exemples d'études de cas provenant du monde universitaire, des bailleurs de fonds de la main-d'œuvre et d'autres institutions impliquées dans la politique sociale, la main-d'œuvre et le développement économique. Outre la recherche d'articles sur la qualité de l'emploi et de termes clés associés dans des sources en ligne et des bases de données de recherche, le contenu a été obtenu de manière sélective auprès d'acteurs éminents impliqués dans la défense de la qualité de l'emploi. Les définitions et les cadres utilisés dans ce rapport soulignent les travaux existants sur le sujet et tentent d'agrèger le contenu de sources multiples pour présenter une image plus complète de la qualité de l'emploi et de ses caractéristiques. La dernière partie de l'examen a consisté à passer en revue les programmes et initiatives en cours visant à promouvoir la qualité de l'emploi afin de présenter des études de cas résumées qui mettent en évidence l'objectif, les parties prenantes, les caractéristiques et les résultats de l'initiative.

Comprendre la qualité de l'emploi

On constate un regain d'intérêt pour la recherche et les politiques axées sur la qualité de l'emploi afin de favoriser l'autosuffisance économique, la réduction de la pauvreté et la stabilité de l'emploi. Le budget 2022 du Canada souligne l'importance des « bons emplois » et propose des investissements dans les systèmes d'aide sociale (par exemple, les garderies, les allocations aux travailleurs, les prestations de maladie de l'assurance-emploi) et les connexions d'éducation et de formation, ainsi que des augmentations du salaire minimum et des congés de maladie obligatoires. C'est une question d'actualité qui est liée au bien-être de l'individu, de la famille, de l'entreprise et de la nation. De nombreuses organisations ont tenté de définir et de rendre opérationnel ce qui constitue la qualité de l'emploi. Par conséquent, il existe de nombreux termes, tels que qualité de l'emploi, qualité du travail, travail décent, emplois utiles, qualité de la vie professionnelle et travail équitable, qui couvrent une variété de facteurs et d'approches. Il n'y a pas de consensus sur une définition de la qualité de l'emploi, et beaucoup des termes identifiés ci-dessus sont souvent utilisés de manière interchangeable, et dans de nombreux cas, il y a un chevauchement important dans la façon dont ils sont définis et compris. Comme le décrit le tableau ci-dessous, toutes les définitions étudiées vont au-delà des salaires et font référence à des facteurs tels que les environnements sociaux, la flexibilité, le développement des compétences, la sécurité et l'inclusion comme caractéristiques déterminantes de la qualité de l'emploi. Comme indiqué précédemment, la qualité de l'emploi peut contribuer à accroître la satisfaction de la main-d'œuvre, à améliorer la productivité du travail et à promouvoir la mobilité économique et l'inclusion sociale au niveau communautaire. D'autre part, un travail de mauvaise qualité est associé à la pauvreté, aux risques pour la santé, à un taux de rotation élevé, voire au retrait du marché du travail.¹²¹³

Le dialogue sur la qualité du travail dans le cadre du développement de la main-d'œuvre est crucial pour nous aider à planifier les actions appropriées nécessaires pour permettre soutenir le bien-être économique et social par le travail.

TABLEAU 1.

Définitions de la qualité de l'emploi et des termes associés	
Source	Définition
Aspen Institute	Un emploi de qualité signifie que le travail d'une personne est apprécié et respecté et contribue de manière importante aux objectifs de l'organisation. Cette notion englobe le fait de pouvoir s'exprimer sur son lieu de travail et d'avoir la possibilité de façonner sa vie professionnelle, ainsi que d'avoir des possibilités accessibles d'apprendre et de se développer. La qualité de l'emploi permet à un individu d'épargner, d'acquérir la sécurité et la confiance qui lui permettent de planifier son avenir, de participer à la vie de la communauté et de se considérer comme un membre important de celle-ci.
Commission de développement de la main-d'œuvre de Californie	La qualité de l'emploi se traduit par des salaires permettant de subvenir aux besoins d'une famille, des prestations de santé, une pension, des possibilités d'avancement, une participation collective des travailleurs, ainsi que par des emplois stables, prévisibles, sûrs et exempts de discrimination.. La qualité des emplois a le potentiel de transformer la vie des travailleurs et de créer des entreprises et des communautés résilientes et prospères, ainsi qu'une économie plus juste et équitable.
Good Jobs Institute	Un bon emploi doit répondre aux besoins fondamentaux des personnes et offrir des conditions d'engagement et de motivation.
Organisation internationale du Travail (OIT)	Un travail décent résume les aspirations des personnes dans leur vie professionnelle. Cela implique des possibilités de travail productif et procurant un revenu équitable, la sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'intégration sociale, la liberté pour les personnes d'exprimer leurs préoccupations, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent leur vie, ainsi que l'égalité des chances et de traitement pour toutes les femmes et tous les hommes.
Brooking's Institution	L'institut Brooking classe la qualité de l'emploi sous l'indicateur social du cadre environnemental, social et de gouvernance (ESG) et souligne les principaux indicateurs suivants :¹⁴ • Qualité du travail - Possibilité de gagner un salaire décent et de bénéficier d'avantages médicaux. • Mobilité économique - Taux élevés de rétention et de promotion interne et externe. • Équité en matière d'emploi - Équité raciale et de genre dans les transitions professionnelles et au sommet de l'échelle.

Définitions de la qualité de l'emploi et des termes associés

U.S. Department of Commerce

Emplois de haute qualité : Tous les membres du personnel sont respectés et considérés comme importants pour la réussite de l'organisation. Les politiques, les pratiques et l'environnement de l'organisation garantissent des niveaux élevés de bien-être, de rémunération, de responsabilisation et de croissance. Les leaders créent des systèmes pour favoriser un lieu de travail diversifié, équitable et inclusif.

Certaines sources vont au-delà de la définition et décrivent la qualité de l'emploi en termes d'indicateurs désagrégés ou de dimensions. Comme l'indique le langage utilisé dans les définitions ci-dessus, les principaux facteurs qui influencent ou définissent la qualité de l'emploi sont restés relativement constants au fil des ans. Cependant, différents acteurs définissent la qualité de l'emploi en fonction de leurs mandats et objectifs respectifs. Par exemple, le California Workforce Development Board, qui vise à permettre la mobilité ascendante, considère que les emplois de qualité ont le potentiel de transformer les vies et de créer une économie juste et équitable. En comparaison, l'OIT, qui a pour mission de promouvoir la justice sociale et qui a élaboré des normes et des droits de l'homme et du travail reconnus au niveau international, souligne la présence d'un revenu équitable et la liberté des personnes d'exprimer leurs préoccupations, de s'organiser et de participer aux décisions. Malgré les variations de termes et de contextes, il est évident que la qualité du travail englobe un large éventail de facteurs, au-delà de la compensation monétaire, qui sont de plus en plus reconnus comme essentiels au bien-être des individus, des entreprises, des communautés et des économies.

Bien que la recherche sur le sujet soit limitée dans le contexte canadien, une étude du Congrès du travail du Canada et de l'Université Queen's en 1998 a pris les premières mesures pour définir les dimensions qui influencent la qualité de l'emploi ou la qualité du travail. Le rapport souligne que si le « bon travail » est défini principalement par les niveaux de rémunération, d'autres dimensions du travail peuvent être plus critiques du point de vue des travailleurs. Le rapport indique que les perspectives de promotion et d'apprentissage sont particulièrement importantes pour les jeunes travailleurs. En outre, les employés peuvent préférer un travail moins rémunéré à un travail mieux rémunéré s'il offre *une plus grande sécurité, des horaires plus acceptables et de meilleures conditions de travail*.¹⁵

Citant une recherche de l'OCDE, Mesures de la satisfaction au travail : Qu'est-ce qui fait un bon emploi, l'étude relève que :¹⁶

- La sécurité de l'emploi, avoir un travail intéressant, des possibilités d'avancement et être autorisé à travailler de manière indépendante sont des critères qui arrivent bien avant le salaire élevé.
- Les caractéristiques non monétaires du travail étaient deux fois plus importantes que les revenus.
- L'accès à la formation, le faible risque de perte d'emploi et les caractéristiques du travail (par exemple, la non-répétitivité et l'autonomie) occupent une place particulièrement importante et dans cet ordre.



Une analyse des multiples définitions et cadres de la qualité de l'emploi de Statistique Canada, du Brookings Institute, d'Eurofound, de l'OCDE, du National Fund for Workforce Solutions, de l'Urban Institute's Review Guide of Definitions and Evidence, de Gallup et de l'Aspen Institute examinés dans le cadre de cette étude renforce et réaffirme ces concepts. Les facteurs contribuant à la qualité de l'emploi décrits plus loin ne sont pas seulement ancrés dans le monde universitaire, mais également validés par des recherches dans le monde réel. Une enquête menée par Gallup auprès de plus de 6600 travailleurs aux États-Unis a affirmé que des facteurs tels que le revenu et les avantages sociaux, les possibilités d'avancement, le contrôle de leur vie professionnelle et la sécurité de l'emploi sont importants pour les travailleurs. Il existe de nombreuses autres enquêtes aux niveaux mondial, national et régional qui offrent des conclusions similaires.¹⁷¹⁸¹⁹²⁰²¹²²²³²⁴²⁵²⁶

Dans toutes les sources examinées, il est systématiquement reconnu que la qualité de l'emploi est un concept multidimensionnel. Comme l'illustrent les définitions ci-dessus, même s'il existe des points communs, la manière dont les différentes organisations définissent et classent les dimensions de la qualité de l'emploi varie également. Jusqu'à présent, aucun cadre ne permet de saisir tous les éléments de la qualité de l'emploi. Il est également courant que la pertinence et l'importance des différentes dimensions reflètent leur environnement. Par exemple, vers le début de la pandémie, StatCan, au début de 2020, a noté que l'incertitude des horaires, l'absence de congés de maladie payés et le manque d'autonomie et de contrôle dans leur emploi étaient les principaux thèmes ayant un impact sur la qualité de l'emploi. En outre, selon l'enquête sur l'emploi et les compétences en 2020, les préoccupations concernant la sécurité de l'emploi pour eux-mêmes ou les membres de leur famille ont fait un bond généralisé. L'enquête a également révélé une baisse de la perception de la santé mentale parmi tous les principaux groupes d'identité raciale.²⁷

Cadres de la qualité de l'emploi

Les indicateurs de la qualité de l'emploi se répartissent en deux grandes catégories : objectifs et subjectifs. L'approche subjective est axée sur la mesure dans laquelle le travail répond aux préférences de l'individu. D'autre part, l'approche objective s'intéresse aux caractéristiques objectives et généralisables du travail qui ont un impact sur le bien-être individuel, tel que le niveau des salaires. Pour rendre compte de la nature multidimensionnelle de la qualité de l'emploi, cette étude tente de rassembler dans un cadre unique les indicateurs objectifs et subjectifs de la qualité de l'emploi provenant de sources multiples.²⁸

L'institut Brookings, par exemple, classe la qualité de l'emploi sous l'indicateur social du cadre environnemental, social et de gouvernance (ESG) et souligne les principaux indicateurs suivants :²⁹

- **Qualité du travail** - Possibilité de gagner un salaire décent et de bénéficier d'avantages médicaux.
- **Mobilité économique** - Taux élevés de rétention et de promotion interne et externe.
- **Équité en matière d'emploi** - Équité raciale et de genre dans les transitions professionnelles et au sommet de l'échelle.

En outre, des études de Statistique Canada et de Great Place to Work soulignent que des facteurs tels que le salaire prévisible, les horaires prévisibles, l'autonomie et le contrôle, la confiance et la sécurité physiologique contribuent à la qualité de l'emploi. Le tableau ci-dessous présente des exemples supplémentaires de cadres de qualité de l'emploi provenant de sources multiples.³⁰³¹



TABLEAU 2.

Exemples de cadres de qualité de l'emploi					
	Rémunération, avantages sociaux et autres récompenses	Compétences, perspectives et sécurité de l'emploi	Caractéristiques et conditions de travail	Sécurité, représentation, opinion, environnement et droits	Autres
CEE-ONU - 2015	Revenus et avantages sociaux	- Développement des compétences et formation - Sécurité de l'emploi et protection sociale	- Heures de travail - Concilier vie professionnelle et vie privée - Conditions de travail et motivation	Sécurité et éthique	
Indice de qualité de l'emploi de CE Laeken, 2001		- Apprentissage permanent et développement de carrière - Flexibilité et sécurité	Organisation du travail et conciliation travail-vie personnelle	- Santé et sécurité au travail - Diversité et non-discrimination - Dialogue social et participation des travailleurs - Égalité des sexes	- Qualité intrinsèque de l'emploi - Performance économique globale et productivité - Inclusion et accès au marché du travail
OIT, 2012	Des revenus suffisants et un travail productif	- Possibilités d'emploi - Stabilité et sécurité du travail	- Emploi inacceptable - Horaires décents - Concilier travail et vie familiale	- Traitement équitable en matière d'emploi - Environnement de travail sûr - Protection sociale - Dialogue social et relations sur le lieu de travail	Contexte économique et social du travail décent
Eurofound, 2007	Gains	- Compétences - discrétion - Perspective d'emploi	- Intensité du travail - Qualité du temps de travail	- Environnement social - Environnement physique	

Exemples de cadres de qualité de l'emploi

	Rémunération, avantages sociaux et autres récompenses	Compétences, perspectives et sécurité de l'emploi	Caractéristiques et conditions de travail	Sécurité, représentation, opinion, environnement et droits	Autres
Congrès du travail du Canada, 1989	• rémunération • Prestations	• Sécurité d'emploi	• Horaires de travail • Heures de travail	• Environnement humain/social/ de travail • Bien-être physique	
Statistiques Canada, 2018	• Revenus et avantages sociaux	• Compétences - discrétion • Perspective d'emploi	• Intensité du travail • Qualité du temps de travail	• Environnement social	
Guide de révision de l'Urban Institute, 2020	• rémunération • Prestations	• Développement des compétences sur le lieu de travail	• Conditions de travail	• Culture d'entreprise et conception des emplois	
Gallup, 2022	• Niveau de rémunération • Rémunération stable et prévisible • Avantages sociaux	• Possibilités d'évolution de carrière • Sécurité d'emploi	• Horaires stables et prévisibles • Contrôle des horaires et du lieu de travail	• Profiter du quotidien • Sens de l'objectif et de la dignité • Sens de l'objectif et de la dignité	

Source : OCDE, Gallup, Statistique Canada, Eurofound, Guide de révision des définitions et des preuves de l'Institut urbain³²³³³⁴³⁵³⁶

Le cadre proposé dans ce rapport a donc été conçu pour capturer les facteurs clés de plusieurs cadres de qualité de l'emploi présentés dans le tableau 2, ainsi que d'autres cadres tels que le Brookings Institute, le National Fund for Workforce Solutions, le Review Guide of Definitions and Evidence de l'Urban Institute. Les divers cadres de qualité de l'emploi élaborés par différents acteurs ne couvrent pas exclusivement toutes les propriétés du travail et du bien-être individuel. Par exemple, certains examinent les conditions du marché du travail, comme l'inclusion et l'accès au marché du travail, et d'autres encore dans les contextes organisationnels, comme l'égalité des sexes. La qualité de l'emploi étant définie autour des expériences liées au travail et du bien-être du point de vue de l'individu, cette étude exclut les caractéristiques étrangères et donne la priorité aux thèmes communs aux différents cadres. Le cadre consolidé qui en résulte identifie six thèmes pour la qualité de l'emploi : revenus et avantages, compétences et perspectives, conditions de travail, sécurité et droits, et environnement social.³⁷³⁸³⁹

TABEAU 3.

Thèmes relatifs à la qualité de l'emploi	
Thèmes principaux	Définition
Revenus et avantages sociaux	L'élément principal d'un travail de qualité est la rémunération. Un bon niveau de rémunération est suffisant pour couvrir les frais de subsistance de base (par exemple, la nourriture, les vêtements, le logement, les loisirs, etc.), il est stable et prévisible et offre la possibilité de se constituer un patrimoine. Les avantages comprennent les compensations offertes aux employés dans le cadre de leur rémunération et permettent une vie saine et stable. Les principaux exemples sont l'assurance maladie, les congés de maladie et les vacances payés, les congés familiaux/médicaux, un régime d'épargne-retraite adéquat, l'assurance invalidité, l'assurance vie et l'aide à l'éducation.
Compétences et perspectives	Les compétences englobent les possibilités d'apprentissage et de développement souvent liées à la croissance personnelle ou professionnelle. Il s'agit par exemple du développement des compétences générales et des possibilités de formation axées sur l'emploi ou le développement du leadership, la promotion et l'avancement. Le concept de perspectives, qui peut être défini comme le potentiel de continuité future dans un emploi et la possibilité de progression de carrière, y est lié.
Conditions de travail	Les conditions de travail englobent les aspects non économiques des emplois, notamment la nature et le contenu du travail effectué, ainsi que les éléments d'aménagement du temps de travail tels que les horaires, les pauses et la flexibilité. En outre, des facteurs tels que le fait de disposer de ressources et d'un soutien adéquats pour réussir dans l'environnement de travail et de pouvoir participer à la prise de décision sont essentiels pour cette composante.
Sécurité et droits	Il est essentiel de veiller à ce que les travailleurs aient droit à un environnement de travail sain et sûr, avec des mesures préventives pour les protéger des lésions et des dommages. Ce thème inclut également la sécurité psychologique ou le fait de disposer d'un environnement inclusif, exempt de discrimination et de harcèlement, et accueillant les préoccupations des travailleurs et leurs idées d'amélioration. En outre, l'un des principes fondamentaux des droits est le droit à la représentation, de sorte que les travailleurs peuvent négocier les conditions de leur emploi en étant représentés.
Environnement social	L'environnement social et la culture renvoient aux aspects de l'interaction entre les travailleurs et le lieu de travail qui donnent le ton à la façon dont le travail est accompli, au fonctionnement de l'organisation et à la façon dont les gens s'engagent dans leur travail et leur environnement de travail.

Le cadre présenté ci-dessous dans le tableau. 3 permet également de définir et de comprendre facilement les différents indicateurs objectifs et subjectifs qui constituent la qualité de l'emploi. L'inclusion d'indicateurs objectifs et subjectifs est plus nuancée que les cadres qui privilégient l'un ou l'autre, car elle reflète fidèlement les expériences et la réalité des travailleurs. Knox et collab. (2015) ont mis au point une classification descriptive qui propose que le travail qui est objectivement et subjectivement bon puisse être catégorisé comme un « bon travail épanouissant », et que celui qui est subjectivement déficient, mais objectivement bon puisse être catégorisé comme un « bon travail non épanouissant ». Des éléments probants tirés de la documentation publiée sont fournis à côté de chaque sous-composante du cadre consolidé de la qualité de l'emploi afin de souligner la pertinence et les liens des sous-composantes individuelles avec le bien-être des individus. En plus d'être un point de référence pour comprendre ce qui constitue la qualité du travail, elle peut être utilisée pour identifier les facteurs pertinents dans différents contextes de développement de la main-d'œuvre.⁴⁰

Si le cadre peut être un outil important pour soutenir la stratégie et la planification, certaines limites et certains défis subsistent. Il est souvent difficile de déterminer si la qualité de l'emploi doit être évaluée en tenant compte de toutes ses sous-composantes ou si des dimensions ou des besoins spécifiques doivent être privilégiés. En outre, il peut être difficile d'attribuer une pondération ou une importance aux différents sous-composants. Par exemple, la valeur et la signification de la voix et de l'autonomie des travailleurs peuvent être dynamiques et changer avec le temps et le contexte. La principale limite du cadre est qu'il ne peut être utilisé comme un outil de mesure. S'il est facile de mesurer des aspects objectifs tels que les salaires et les avantages sociaux, d'autres, comme l'autonomie et l'opinion des travailleurs, ne sont pas aussi discrets. Différentes institutions se sont efforcées de développer des indices de qualité de l'emploi (par exemple, l'indice de qualité de l'emploi de l'ETUI, l'indice du comité de l'emploi de l'UE) qui mesurent la qualité de l'emploi, mais il reste encore du travail à faire pour créer un cadre opérationnel qui soit complet et qui puisse s'appliquer à de multiples contextes et être utilisé de manière flexible.



TABEAU 4.

Cadre de la qualité de l'emploi		
Thèmes principaux	Sous-composants	Description
Revenus et avantages sociaux	Salaire horaire/ niveau de rémunération	Le travail est prévisible et procure un salaire décent
	Prestations	Le travail offre une série de soutiens sociaux qui augmentent la sécurité économique, améliorent la santé et favorisent la conciliation travail-vie privée des travailleurs (par exemple, les prestations médicales, les congés payés, les congés volontaires et involontaires, les plans de retraite, l'assurance invalidité).
	Opportunités de création de patrimoines	Permettre aux travailleurs de constituer les actifs dont ils ont besoin pour gérer les urgences et atteindre la sécurité financière à long terme (par exemple, participation aux bénéfices, plan d'épargne, éducation financière, possibilités de prêts et de crédits, contributions au logement et à l'hypothèque).
Compétences et perspectives	Formation	Des possibilités de formation formelle ou informelle ou d'acquisition d'une expérience professionnelle pour développer les connaissances, les compétences et faire progresser leur carrière.
	Sécurité et stabilité de l'emploi	Emploi sûr et avec une faible probabilité de perte d'emploi
	Perspectives de carrière	Possibilités d'apprentissage et de progression de carrière
Conditions de travail	Intensité du travail	La charge de travail est souvent gérable pendant les heures de travail
	Calendrier et horaires de travail	L'horaire de travail est fiable et les heures de travail sont prévisibles.
	Flexibilité du travail	La capacité d'influencer les heures de travail et de gérer les affaires personnelles si nécessaire.
	Soutien à la gestion	Soutien et contribution des gestionnaires sur les tâches liées au travail, les performances et les possibilités de formation et d'avancement.
	Resources	Disposer d'équipements et d'installations adéquats pour mener à bien les activités liées au travail.
	Opinion et autonomie des travailleurs	Possibilités de modifier ou d'influencer certains aspects du travail et de contribuer à la prise de décisions liées au travail.

Cadre de la qualité de l'emploi

Thèmes principaux	Sous-composants	Description
Sécurité et droits	Lutte contre la discrimination	Le lieu de travail est exempt de toute discrimination fondée sur la citoyenneté, la race, l'ethnie, la couleur, l'ascendance, le handicap, l'âge, la croyance, le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle et la participation à la justice.
	Équité et justice	Les processus et les programmes sur le lieu de travail sont impartiaux, équitables et offrent des résultats possibles égaux pour chaque personne.
	Sécurité psychologique	Il existe un sentiment de sécurité et de confiance sur le lieu de travail. Les travailleurs peuvent en toute sécurité poser des questions, demander un retour d'information, signaler des erreurs et des problèmes ou faire des suggestions sans craindre de conséquences négatives.
	Sécurité physique	Le lieu de travail favorise et protège la sécurité globale des travailleurs. Par exemple, il limite l'exposition aux éléments nocifs et prévoit des dispositions pour prévenir les lésions immédiates ou à long terme. En outre, il n'y a pas de violence verbale, sexuelle ou physique au travail.
	Droit à la représentation	Les travailleurs ont le droit de négocier et d'être représentés par un syndicat.
Environnement social	Appartenance	Les travailleurs se sentent valorisés grâce à des relations sociales positives et à la liberté de refléter leur personnalité authentique.
	Sens du travail	Les travailleurs ont l'impression d'avoir un lien authentique avec leur travail, ce qui entraîne souvent des sentiments de fierté et de réussite.
	Reconnaissance	Des moyens de reconnaître les comportements, les rendements, les efforts et les réalisations positifs.



Études de cas sur la qualité de l'emploi

Stratégies et mécanismes de la qualité de l'emploi

Il est de plus en plus reconnu que l'amélioration de la qualité de l'emploi est bénéfique pour les entreprises, la société et l'économie en général. C'est pourquoi la promotion et l'avancement de la qualité de l'emploi devraient être un objectif primordial de tout acteur du développement de la main-d'œuvre qui cherche à lutter contre la pauvreté et à soutenir un bien-être économique et social durable. L'amélioration des résultats sociaux et économiques des individus, en particulier des populations plus susceptibles d'être engagées dans un travail précaire ou de mauvaise qualité, nécessite une analyse critique et des efforts ciblés pour relever les défis et faire progresser les opportunités dans le paysage actuel du travail. Souvent, les acteurs du développement de la main-d'œuvre, y compris les employeurs, les intermédiaires de la main-d'œuvre (syndicats, commissions de la main-d'œuvre, associations industrielles), d'autres organisations à but non lucratif (prestataires de services d'emplois, centres de travailleurs et organisations communautaires), les décideurs politiques et les bailleurs de fonds ont l'occasion d'utiliser leur position au sein du système, leur influence stratégique, leurs ressources et leurs capacités pour élaborer des solutions, faire progresser les politiques et perturber les systèmes qui améliorent la qualité de l'emploi pour des milliers de personnes. Les exemples suivants démontrent comment les acteurs du développement de la main-d'œuvre peuvent améliorer la qualité de l'emploi au niveau d'un système, d'une industrie et d'un lieu de travail. Dans de nombreux exemples ci-dessous, les interventions font partie d'une approche ou d'une stratégie sectorielle de la main-d'œuvre ou sont menées par une entité travaillant au nom d'un groupe d'employeurs et de travailleurs. Dans certains cas, ces stratégies sont menées au niveau de l'entreprise individuelle. Comme le cadre ci-dessus, les exemples ci-dessous montrent comment les stratégies et les solutions qui font progresser la qualité de l'emploi incluent et traitent souvent de multiples dimensions de la qualité de l'emploi.

Allied Up

Thèmes : revenus et avantages, conditions de travail, compétences et perspectives, sécurité et droits.

AlliedUP est une coopérative de travailleurs dont l'objectif est de fournir des professionnels de la santé aux hôpitaux et aux systèmes de santé. AlliedUp est une agence de recrutement syndiquée unique en son genre, centrée sur les travailleurs et leur appartenant. AlliedUp est né du désir d'un grand syndicat californien, le SEIU-UHW, de revoir radicalement la dotation en personnel de santé afin d'obtenir de meilleurs résultats pour les travailleurs, les patients et les communautés, en s'appuyant sur les programmes d'éducation et de formation du syndicat destinés aux membres et aux non-membres. L'organisation a également pour objectif de fournir des emplois à forte valeur ajoutée dans les communautés défavorisées, afin d'aider à surmonter les inégalités de main-d'œuvre liées à la race, au sexe, à l'âge et à l'orientation sexuelle.

«Je suis très reconnaissant de faire partie de l'équipe AlliedUP», a déclaré David Ngo, infirmier diplômé à MedSurge. «C'est une approche nouvelle et stimulante du travail dans le secteur des soins de santé, et la culture d'entraide m'a vraiment séduite. En raison de l'échelle salariale, des avantages complets, de la formation et de la communauté de soutien en ligne, j'ai recommandé plusieurs de mes amies infirmières voyageuses qui rejoignent également l'équipe.»

AlliedUP travaille en partenariat avec des prestataires de soins de santé dans tout le pays et vise à devenir l'employeur de référence pour les nouveaux diplômés. L'entité encourage une culture de soutien par le biais du mentorat et de prestations de soins de santé sécurisée, avec un accès à des programmes d'éducation

abordables afin de garantir que ses membres puissent développer leurs compétences existantes et augmenter leur potentiel de gain. L'entité, qui fonctionne selon le modèle du travailleur-propriétaire, offre :

- une rémunération d'échelle syndicale et des prestations médicales
- la possibilité de choisir le régime de travail qui leur convient le mieux (postes à temps plein, affectations à court ou à long terme, ou gardes sur appel)
- des possibilités rémunérées de développement et d'avancement professionnels ;
- l'accès aux ressources nécessaires pour atteindre les objectifs professionnels et ceux de l'organisation,
- les conseils et les commentaires des pairs



L'entité offre ainsi une communauté de soutien et un écosystème de services comprenant le mentorat, l'éducation, la stabilité financière et des opportunités de création de richesse.

Résultat : Lancée en 2021, la coopérative est en passe de placer près de 1 000 nouveaux travailleurs cette année et d'en recruter 3 000 autres d'ici la fin de 2023.

Ontario Electrical League and Support Ontario Youth

Thèmes : *compétences et perspectives*

L'Ontario Electrical League (OEL) est une organisation à but non lucratif, composée de membres, qui représente les entrepreneurs en électricité en Ontario. Le rôle de l'OEL est de représenter, communiquer, éduquer et promouvoir l'industrie électrique de l'Ontario par le biais de réunions, de programmes de formation, d'initiatives de relations gouvernementales et plus encore.

Pour constituer un vivier de talents et une future main-d'œuvre d'électriciens, l'OEL a soutenu la création d'un organisme de bienfaisance, Support Ontario Youth (SOY), qui a pour mandat de répondre à la forte demande d'apprentis et de pouvoir les soutenir tout au long de leur parcours d'apprentissage.

L'OEL promeut l'apprentissage auprès de ses entreprises membres, et le SOY apporte son soutien aux apprentis et aux entreprises pour développer la prochaine génération d'électriciens. Le SOY fait office de guichet unique pour les employeurs et leur fournit tout le soutien dont ils ont besoin pour embaucher et former un apprenti. Ils s'occupent du recrutement, de l'enregistrement des apprentis, des formalités administratives et de la sélection des apprentis et aident les employeurs à former et à encadrer les superviseurs afin d'améliorer la formation sur le lieu de travail. Ils veillent également à ce que les apprentis reçoivent l'expérience et les heures nécessaires pour terminer leur apprentissage et bénéficient d'un soutien financier et professionnel adéquat.

Résultat : SOY a enregistré 296 apprentis, attribué 64 bourses d'études et intégré 194 employeurs dans de multiples secteurs.

Paraprofessional Healthcare Institute, Inc (PHI)

Thèmes : *revenus et avantages, compétences et perspectives, conditions de travail.*

En sa qualité d'autorité de premier plan en matière de personnel de soins directs, le PHI promeut des emplois de soins directs de qualité en tant que fondement de la qualité des soins. L'entité croit fermement que les

relations attentionnées et engagées entre les travailleurs de soins directs et leurs clients sont au cœur de la qualité des soins. Ces relations fonctionnent mieux lorsque les travailleurs sociaux directs reçoivent une formation de qualité, un salaire décent et le respect du rôle central qu'ils jouent. Par conséquent, le PHI :

- offre une gamme de services de formation et de conseil pour attirer des personnes de qualité, réaliser des économies et réduire le taux de rotation du personnel.
- travaille avec les leaders, les superviseurs et le personnel de première ligne pour créer des systèmes de soins fondamentalement nouveaux qui honorent la relation entre les travailleurs et les clients.
- conçoit des programmes de formation initiale et avancée et des programmes d'études pour les travailleurs de soins directs qui améliorent les résultats en matière d'éducation et d'emploi, ainsi que la satisfaction au travail.

Par exemple : PHI a travaillé avec l'Independence Care System (ICS) - une organisation à but non lucratif offrant des plans de soins de longue durée gérés pour plus de 6 500 adultes âgés et personnes handicapées dans la ville de New York - pour développer le projet Care Connections, qui a créé le Care Connections Senior Aide (CCSA). Dans le cadre de ce programme, ils ont également développé un programme de télésanté utilisant un logiciel personnalisé sur des appareils mobiles pour faciliter la communication sur les changements de l'état d'un client entre les travailleurs à domicile et les superviseurs cliniques (ainsi qu'une réponse rapide).

Résultat :

L'impact sur les travailleurs occupant le nouveau rôle de CCSA est le suivant :

- Salaire annuel avec avantages sociaux (augmentation des revenus de 60 % par rapport aux postes de débutants)
- Amélioration de la satisfaction au travail et meilleure intégration dans les équipes de soins.
- Amélioration des relations avec les clients et les familles
- Amélioration de la communication avec les chefs de service

Résultat pour le patient :

- Baisse de 8 % des visites aux services d'urgence

Le projet pilote Care Connections a démontré que la création d'un rôle avancé pour les aides à domicile peut améliorer la qualité des soins et les résultats, tout en profitant aux aides âgées, aux membres de la famille et aux aides à domicile qu'elles soutiennent.



Building Skills Partnership (BSP)

Thèmes : *environnement social, compétences et perspectives*

Les programmes du Partenariat pour l'acquisition de compétences améliorent la qualité de vie des travailleurs des services immobiliers dans les secteurs à bas salaires, ainsi que celle de leurs familles et de leurs communautés, en leur donnant accès à l'éducation, au leadership et à l'avancement professionnel. Un effort conjoint entre SEIU-USWW et les principaux bâtiments commerciaux et entreprises

de conciergerie, BSP se spécialise dans la conception d'approches de développement de la main-d'œuvre pour les travailleurs immigrés. La plupart des travailleurs desservis par BSP sont originaires d'Amérique latine (95 %), 70 % sont des femmes, moins de 30 % ont une éducation formelle supérieure à la sixième année et beaucoup sont des hispanophones monolingues.

BSP a créé un programme d'éducation et de formation des concierges (Green Janitor Education Training Program - GJEP) dans le cadre duquel les concierges acquièrent un sens des responsabilités quant à la manière dont les pratiques durables contribuent à atténuer le changement climatique, tandis que les employeurs bénéficient d'une main-d'œuvre qualifiée qui les aide à respecter les normes climatiques locales et nationales. Le GJEP est aujourd'hui une meilleure pratique de l'industrie et a été intégré aux initiatives visant à répondre aux normes de durabilité LEED pour les bâtiments.

De 2013 à 2016, 76 % des bâtiments du GJEP ont vu leur consommation d'énergie et d'eau diminuer. De plus, en partageant les pratiques écologiques avec leurs familles, leurs amis et leurs voisins, les concierges du GJEP amplifient l'impact du programme en créant des communautés plus saines et plus résilientes. Grâce à ce programme, les concierges gagnent un siège à la table du développement durable aux côtés des propriétaires et des gestionnaires de bâtiments, ce qui leur permet de participer activement à leur travail. Avant ce programme, les concierges, qui sont à l'avant-garde de l'exploitation des bâtiments, ne comprenaient pas nécessairement pourquoi certaines procédures ou certains matériaux durables étaient requis, ni l'impact qu'ils pouvaient avoir, en tant que concierges, sur la réduction de la consommation d'énergie et d'eau et, en fin de compte, sur la santé humaine, grâce à leur travail. Le programme est un exemple d'équité sociale, où chacun participe à la gestion et à l'entretien d'un bâtiment. BSP a été l'un des premiers partenariats de formation High Road reconnus en Californie.

Résultat :

- 76% des bâtiments du GJEP ont vu leur consommation d'énergie et d'eau diminuer.
- 80% des participants mettent activement en œuvre des pratiques écologiques au travail et à la maison.

Ce programme a permis aux concierges de participer activement à leur travail. Le GJEP est désormais une meilleure pratique du secteur et a été intégré dans plusieurs initiatives de durabilité.

The Training Partnership

Thèmes : *revenus et prestations, compétences et perspectives, environnement social.*

Le partenariat de formation a été formé par **SEIU Healthcare 775NW** et un groupe d'employeurs du secteur des soins de longue durée afin de former et de développer des travailleurs professionnels du secteur des soins de longue durée pour fournir des soins et un soutien de haute qualité aux personnes âgées et aux personnes handicapées. Il vise à former et à responsabiliser les travailleurs du secteur des soins de longue durée, à apporter respect et dignité à la profession et, par conséquent, à améliorer la qualité des soins pour les consommateurs.

Grâce à sa compréhension de la manière dont une meilleure stabilité économique peut améliorer les performances des travailleurs et à son double objectif d'améliorer les emplois et d'offrir des possibilités d'avancement, le partenariat de formation illustre également la stratégie émergente « Raise the Floor and Build Ladders (Rehausser le niveau et créer des échelons) ». Les offres de formation comprennent une formation de base et une préparation à la certification pour les nouveaux aides à domicile, une formation continue, une formation avancée par le biais du premier programme d'apprentissage agréé du pays pour les aides à domicile, et une formation à la délégation des soins infirmiers. Le Partenariat pour la formation souhaite que les aides de soins à domicile envisagent un avenir dans le secteur. Il élabore donc de nouvelles options de

cheminement de carrière conçues pour améliorer l'emploi et retenir les bons travailleurs. Il offre également de nombreux autres soutiens aux travailleurs et aux employeurs, notamment des pairs mentors, un programme pilote de navigation, un centre d'appels, un magazine trimestriel et d'autres communications, une équipe de service à la clientèle pour les travailleurs et les employeurs, et un dépôt de données centralisé offrant un accès sécurisé aux dossiers de formation et au statut de certification.

Résultat : Le partenariat a formé plus de 45 000 travailleurs et est le plus grand fournisseur de travailleurs à domicile certifiés de l'État de Washington. Elle a également apporté au système beaucoup d'innovations et de réformes, qu'il s'agisse de la mise en place d'un réseau d'instructeurs bien organisé, de la création d'un programme d'apprentissage enregistré de pointe ou de l'exploration de possibilités supplémentaires d'avancement professionnel dans une profession relativement plate. Il a permis d'éduquer et d'habiliter les aides à domicile à mieux faire leur travail et leur a fourni des mécanismes leur permettant d'entrer en contact avec leurs pairs et de surmonter l'isolement inhérent à ce travail.

Fournir un soutien en matière de conseil - Programme Genesis de l'IMEC

Thèmes : *compétences et perspectives, revenus et avantages*

Le programme Genesis a été lancé en 2014 par Illinois Manufacturing Excellence Center dans lequel l'IMEC travaille en tant que consultant tiers pour les petites et moyennes entreprises manufacturières de la région de Chicago afin d'améliorer leur réussite commerciale et la qualité du travail. Genesis met l'accent sur l'amélioration des opérations de l'entreprise en aidant à mettre en œuvre des solutions dans trois catégories :

Les gens	Processus	Produit
• Réalisation d'enquêtes sur l'engagement des employés • Investir dans la formation du personnel de première ligne • Investir dans la formation des superviseurs de première ligne • Développer et communiquer les parcours de carrière internes • Examiner les pratiques de rémunération (par exemple, les salaires et les primes de rendement) et les avantages sociaux en fonction du poste et de l'ancienneté • Élaboration de descriptions de postes	• Mise en œuvre de procédures d'assurance et de révision de la qualité • Organiser l'espace de travail pour faciliter un flux de production plus efficace • Effectuer un suivi des tâches de production afin de déterminer les moyens de réduire les coûts de production • Identifier les goulots d'étranglement dans le processus de production et résoudre les problèmes pour développer des solutions potentielles	• Travailler sur le développement de nouveaux produits • Élaboration de plans de marketing • Amélioration des stratégies de tarification, d'estimation des coûts et d'appel d'offres • Travailler sur les moyens d'accroître la rentabilité

Résultat : Selon l'évaluation du programme Genesis réalisée par l'Aspen Institute, les entreprises et les travailleurs en ont énormément profité. Pour les entreprises, les avantages comprennent des gains d'efficacité

en matière de production, un meilleur respect des normes de qualité, une meilleure fidélisation des clients, ainsi qu'une rentabilité et une croissance accrues. Les travailleurs ont constaté une amélioration de la stabilité et de la sécurité de l'emploi, des procédures opérationnelles plus sûres, des descriptions de poste et des voies d'avancement plus claires et, dans certains cas, une amélioration des salaires et des avantages sociaux.

- Les revenus annuels des entreprises de Genesis ont augmenté de 12 %, faisant passer les salaires moyens de ces entreprises de 78 % à 84 % de la moyenne du secteur.
- La part des travailleurs gagnant moins de 30 000 dollars est passée de 34 % à 26 %. Parmi les entreprises les plus actives, le chiffre d'affaires est passé de 5,8 % à 3,3 %.

Octroi de crédits d'impôt - Programme Iowa High-Quality Jobs (HQP)

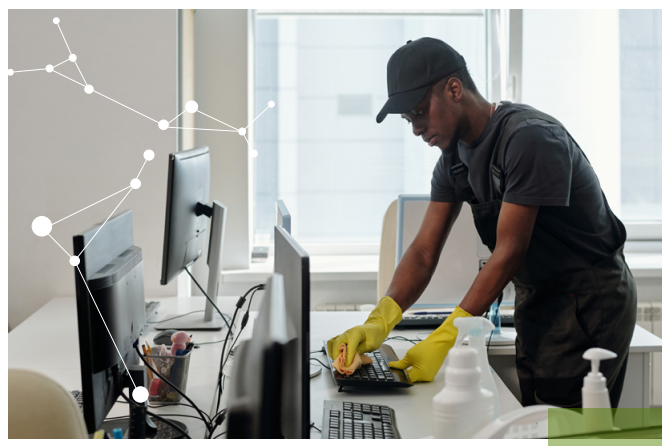
Thèmes : revenus et avantages

Le programme Emplois de haute qualité (programme HPJ) fournit aux entreprises admissibles (qui offrent un certain niveau de salaire et d'avantages médicaux admissibles) une aide pour compenser une partie des coûts encourus pour l'implantation, l'expansion ou la modernisation d'une installation dans l'Iowa. Ce programme flexible comprend des prêts, des prêts-subventions, des crédits d'impôt, des exemptions et des remboursements.

L'Iowa Economic Development Authority (IEDA) propose ce programme pour promouvoir la croissance des entreprises qui emploient des lowans dans des emplois définis comme étant de haute qualité par la loi de l'État. Le programme HPJ a été promulgué au cours de l'année fiscale 2005. Le programme a été créé pour promouvoir les investissements des entreprises et l'emploi dans l'Iowa. L'IEDA travaille avec les entreprises désireuses de réaliser des investissements en capital dans l'Iowa dans l'intention de créer ou de conserver des emplois de haute qualité, afin de déterminer si ces entreprises peuvent bénéficier des avantages du programme HPJ. En cas d'approbation, l'IEDA signe un contrat avec l'entreprise et assure le suivi de l'accord pendant cinq ans pour garantir le respect des conditions du contrat.

Le programme HPJ offre plusieurs incitations fiscales et une aide financière directe, notamment un crédit d'impôt à l'investissement non remboursable, un remboursement de la taxe de vente et d'utilisation des taxes payées pendant la construction, un crédit d'impôt supplémentaire pour les activités de recherche et des prêts-subventions offerts par l'IEDA. Les subventions accordées dans le cadre du programme High-Quality Jobs étaient plafonnées à 130 millions de dollars par an entre 2012 et 2016, mais ce plafond a été abaissé à 105 millions de dollars au cours des exercices financiers 2017 à 2021. Entre 2011 et 2021, 1 062 projets ont été approuvés pour 496,6 millions de dollars d'incitations dans le cadre du programme High Quality Jobs. Les projets attribués avaient promis des investissements de 67,6 milliards de dollars, 34 742 nouveaux emplois et 17 279 emplois conservés dans l'Iowa.

L'analyse économique suggère que les industries des projets HPJ dans les comtés ayant reçu des prix ont connu une augmentation de l'emploi estimée à 97 % (environ 603 emplois) sur une décennie, par rapport au groupe témoin de comtés comparables sans prix HPJ. Selon les estimations, le projet HPJ augmentera le taux de croissance annuel de l'emploi des villes HPJ de plus



de deux points de pourcentage en moyenne. Le revenu salarial moyen gagné dans la ville HQJ est estimé augmenter en moyenne de plus de trois points de pourcentage grâce au projet HQJ.

Managed by Q

Thèmes : revenus et avantages, compétences et perspectives, conditions de travail, environnement social.



En avril 2014, Managed by Q a été lancé à New York. Q, comme l'entreprise s'appelle, est une société de nettoyage de bureaux qui fournit également des services d'entretien et de fournitures de bureau. Lors de leur lancement, les fondateurs ont mis l'accent sur les services de nettoyage. L'idée était qu'une fois que les clients auraient goûté au service de nettoyage de haute qualité de Q, ils reviendraient vers Q pour ses autres services.

« Je n'ai jamais travaillé pour une entreprise comme celle-ci. Vous allez devoir me virer de Q parce que je ne partirai jamais. Pendant mon jour de congé, je porte ma veste Q. »

Rémunération et avantages. L'entreprise pensait que le fait de payer les employés plus que la moyenne du secteur et d'investir en eux pouvait aider Q à réussir en réduisant les coûts de rotation et en augmentant la fidélisation des clients. Les opérateurs de nettoyage gagnaient 12,50 dollars de l'heure et recevaient une augmentation de 0,25 dollar tous les six mois. Tous les opérateurs ont été payés pour le temps de déplacement entre les emplois.

Ceux qui travaillaient au moins 30 heures par semaine bénéficiaient d'une assurance maladie gratuite, de 40 heures de vacances, d'un régime 401 (k) et d'une indemnisation des accidents du travail. En 2015, Q a mis en place un régime de primes qui s'élèverait à 15 % de la rémunération des opérateurs et qui dépendrait de plusieurs paramètres, notamment la ponctualité, la satisfaction des clients, les commentaires des superviseurs et les recommandations des opérateurs.

Formation. Les séances de formation de Q ont commencé par une séance de trois heures dans les bureaux de Q sur la façon de nettoyer « à la manière de Q » et de télécharger et utiliser le tableau de bord de Q sur l'iPad et l'application pour opérateurs. Les opérateurs reçoivent ensuite leur uniforme et leur carte d'identité. La formation pratique a commencé quelques jours plus tard : deux séances de trois heures sur les procédures de nettoyage de Q avec un mentor.

Conception de l'emploi. Les opérateurs de nettoyage se voyaient généralement attribuer plusieurs comptes, qu'ils visitaient chacun plusieurs fois par semaine. Un client type avait recours à 50-60 heures de nettoyage par mois. Q a essayé de programmer le même opérateur pour le même compte, à moins que le client ne demande le contraire. Lorsqu'un opérateur de nettoyage se rend sur un site, il s'enregistre sur l'iPad, qui répertorie les tâches à accomplir. Les opérateurs étaient censés effectuer le travail en suivant les procédures de nettoyage normalisées de Q. Ceux-ci étaient encouragés à terminer toutes les tâches, même si elles prenaient plus de temps que prévu.

Grâce à l'application pour opérateurs, ces derniers peuvent informer Q des problèmes qu'ils rencontrent ou de leurs suggestions d'amélioration. Ils ont également été encouragés à repérer les problèmes de maintenance. Les opérateurs de nettoyage étaient également chargés de commander et de réapprovisionner les fournitures de nettoyage et de bureau. Lorsqu'ils ont terminé leurs tâches, ils les ont cochées sur l'application de leur opérateur ou sur l'iPad du bureau. Parfois, ils écrivaient des notes au directeur du bureau.

« Nous voulons que les aides et les hommes à tout faire aient toujours le sentiment d'avoir une personne qui veille sur eux, qu'ils peuvent toujours joindre en appelant un centre d'aide ou en soumettant une demande d'assistance. Nous voulons renforcer le fait qu'ils font partie d'une équipe. S'ils ont un problème grave et qu'ils ne savent pas quoi faire, j'appellerai quelqu'un d'autre et je l'enverrai sur le chantier, sans frais supplémentaires pour le client, en payant les deux personnes pour le temps passé, mais en sachant qu'en fin de compte, le résultat final de cette personne apprenant comment faire le travail en voyant quelqu'un d'autre le faire et en terminant le travail est bien meilleur pour le client. Et c'est mieux pour l'équipe, psychologiquement. Personne ne veut être laissé seul sur un chantier sans savoir quoi faire. »

L'autonomie. Les opérateurs étaient encouragés à faire tout ce qu'il fallait pour offrir un service de qualité. Les dirigeants ont fait remarquer que

« nous ne dirons jamais à un client que nous sommes les moins chers, mais nous lui fournirons la meilleure qualité. Je pense qu'il est dangereux pour une société de services de se lancer dans une course vers le bas. »

La culture chez Q. La valeur fondamentale initiale de la transparence est un élément important de Q. La transparence a permis à Q de se distinguer dans le secteur de la conciergerie et de l'entretien et a facilité l'identification des problèmes et l'amélioration continue. Les clients ont été invités à fournir des commentaires réguliers sur leurs opérateurs et tout autre service Q afin que la société puisse continuer à s'améliorer. Les employés de Q ont été encouragés à communiquer ce qui convenait et ce qui ne convenait pas par le biais de l'application de l'opérateur, de courriels adressés à leurs responsables et d'enquêtes mensuelles. Lorsqu'un opérateur suggère une idée au siège social, celle-ci est transmise au propriétaire du processus concerné. Quelqu'un au siège répondrait à l'opérateur, qui saurait alors qu'il a été entendu. La direction de Q, à son tour, a partagé des renseignements avec ses opérateurs.

La communauté. Une autre partie importante de Q est le sentiment d'appartenir à une entreprise inclusive qui valorise les contributions de chaque opérateur et où les opérateurs savent qu'ils ne peuvent pas faire leur travail seuls. Le bureau de Q disposait d'un espace de détente que tout le monde pouvait utiliser. Lorsque les nettoyeurs sur appel n'avaient pas de mission, ils passaient du temps au bureau. Les autres sont invités à passer à tout moment. Comme le dit un employé, « Entrer dans le bureau de Q, c'est comme entrer dans un bar Cheers. Tout le monde connaît votre nom. »

Aecon

Thèmes : revenus et avantages, compétences et perspectives, conditions de travail, environnement social.

Aecon est un chef de file canadien dans le domaine de la construction et du développement d'infrastructures, offrant des services à des clients des secteurs privé et public. Aecon a mis en place un programme à valeur ajoutée pour les employés, sous la forme de récompenses financières et non financières, conçu pour recruter, développer, retenir, reconnaître et motiver les meilleurs et les plus brillants de notre industrie.

En outre, dans le cadre de son engagement DEI, Aecon a formé une coentreprise fructueuse entre Six Nations of the Grand River Development Corporation et Aecon. Aecon-Six Nations (A6N) est détenue majoritairement par les Six Nations et exerce ses activités dans tout l'Ontario.

Les caractéristiques du programme à valeur ajoutée comprennent :

- Primes d'assurance maladie et dentaires payées à 100 % par l'employeur
- Régime de pension à cotisations définies (DCPP) financé par l'employeur pour les travailleurs à temps plein et à temps partiel.
- Programme d'achat d'actions par les employés (achat d'actions par le biais de déductions salariales automatiques et d'une partie de la contrepartie de l'employeur)
- Remboursement des frais de scolarité
- Avantages et initiatives en matière de bien-être



Aecon est régulièrement reconnue comme l'un des meilleurs employeurs au Canada.

Mud Bay's Good Jobs Vision (GJV)

Thèmes : revenus et avantages, compétences et perspectives, conditions de travail, environnement social.

Mud Bay, une chaîne privée d'animaleries basée à Olympia, dans l'État de Washington, a mis en œuvre une stratégie de bons emplois en offrant de meilleurs salaires et avantages sociaux et en cherchant à récupérer les coûts en augmentant la croissance des ventes et en réduisant les autres dépenses.

« Je resterai dans cette entreprise aussi longtemps que possible. Ils ont encore des points à améliorer, mais ils essaient vraiment. »

Contexte. En 2014, les rendements commerciaux de Mud Bay étaient solides, mais l'entreprise ne répondait pas aux aspirations de l'équipe dirigeante, qui souhaitait faire de l'entreprise un endroit où il fait bon travailler. Le taux de rotation du personnel était de 48 % - relativement faible pour le commerce de détail, mais élevé dans une entreprise où l'expertise était si appréciée. Au printemps 2014, l'équipe de direction du cabinet a décidé d'investir dans des salaires plus élevés et de meilleurs avantages sociaux afin d'attirer et de retenir les bonnes personnes. Ils ont également identifié cinq « stratégies » spécifiques que Mud Bay emploierait pour concrétiser sa vision : (1) investir dans le personnel, (2) offrir plus en proposant moins à des prix bas quotidiens, (3) normaliser les processus et responsabiliser le personnel par l'amélioration continue, (4) améliorer l'efficacité par la formation polyvalente et le fonctionnement en souplesse, et (5) s'associer à des organisations qui contribuent au bien-être des animaux.

Voici quelques éléments à retenir de ces stratégies :

Rémunération et avantages. En août 2014, Mud Bay a commencé à augmenter les salaires horaires deux fois par an par tranches de 0,50 \$, en plus des augmentations salariales annuelles liées aux évaluations de performance annuelles (une moyenne de 0,50 \$). De 2014 à 2017, le salaire horaire moyen de la plupart des employés rémunérés à l'heure était passé de 11,50 \$ à 15 \$. Mud Bay a augmenté le pourcentage de Muddies (employés de l'entreprise) admissible à l'assurance médicale en réduisant le nombre de postes à temps partiel. Au lieu de cela, nous avons créé des postes de « détenteurs de clés partagés » qui permettaient aux Muddies de travailler dans plusieurs magasins et nous avons redistribué les heures des Muddies qui quittaient l'entreprise aux employés existants avant d'en embaucher de nouveaux. Pour augmenter le pourcentage de Muddies éligibles qui ont souscrit à une assurance médicale, Mud Bay a augmenté son pourcentage de



contribution et a opté pour des plans avec des franchises et des paiements moins élevés. En 2017, Mud Bay a mis en place un programme d'aide aux employés (PAE), offrant aux Muddies et à leurs familles des conseils gratuits sur des questions personnelles telles que les finances et la santé mentale.

Propriété du personnel : En 2015, Mud Bay a établi un plan d'actionnariat salarié (ESOP) qui accordait chaque année des parts de propriété à chaque Muddy ayant travaillé plus de 1 000 heures. Les Muddies étaient acquis à 20 % après deux ans et à 100 % après six ans.

Responsabilisation du personnel. Pour s'assurer que Mud Bay propose les bons produits, Mud Bay a donné au personnel du magasin une plus grande voix dans la sélection des produits. Historiquement, les introductions et les retraits de produits étaient gérés par une équipe de catégorie de quatre personnes du siège social. La participation des magasins se limitait à envoyer des courriels aux équipes chargées des catégories pour poser des questions ou faire des commentaires sur les produits. En 2015, Mud Bay a créé des « équipes d'experts en catégorie », composées principalement de directeurs de magasin et de membres du personnel, pour conseiller les responsables de catégorie sur les produits à ajouter et ceux à éliminer.

Horaires flexibles. En 2017, Mud Bay a amélioré la façon dont elle demandait au personnel de contribuer aux horaires des magasins, permettant aux Muddies d'indiquer non seulement les heures auxquelles ils étaient disponibles pour travailler, mais aussi celles qu'ils préféraient.

Processus normalisés d'embauche et d'avancement. Les chefs de service ont trouvé que le fait de prendre en charge le recrutement les responsabilisait, mais le processus non standardisé était inefficace et bâclé : de nombreux candidats n'avaient jamais de nouvelles après avoir envoyé leur candidature. En 2017, Mud Bay a embauché un directeur des ressources humaines, qui s'est notamment attaché à renforcer les efforts de recrutement, à normaliser les pratiques d'embauche et à élaborer des parcours professionnels plus clairs, en précisant les compétences requises pour chaque poste et en proposant des formations spécifiques à chaque poste.

Formation. À partir de 2015, la formation des nouveaux membres du personnel a évolué, passant d'une journée de cours à un « parcours de première année » autoguidé, basé sur des vidéos, complété par une mise en pratique sur le lieu de travail et un retour d'informations de la part de Muddies plus expérimentés. Lorsqu'ils avaient du temps libre au travail, les nouveaux employés devaient regarder de courtes vidéos sur la santé, la nutrition et les produits pour chiens et chats. Le personnel plus chevronné pourrait regarder de nouvelles vidéos pour rester informé des derniers produits et de l'actualité sanitaire. En 2016, l'entreprise a lancé un programme de

«directeur de district en formation», qui prévoyait des déplacements en voiture et un encadrement individuel avec des directeurs de district existants pour certains directeurs de magasin. En 2017, Mud Bay a commencé à enseigner l'approche du leadership de son entreprise à chaque Muddy ayant des responsabilités de supervision. Le programme consistait en sept ateliers d'une journée, dispensés une fois par mois pendant sept mois à des cohortes de dirigeants interfonctionnels composées de dix à quinze Muddies.

Résultat. Dans l'ensemble, les leaders des entreprises ont estimé qu'une main-d'œuvre plus forte et plus stable leur permettait d'exécuter les changements plus facilement et leur permettrait d'offrir davantage de services aux clients à l'avenir. De 2014 à 2017, le pourcentage d'employés travaillant au moins 30 heures est passé de 69 % à 82 % et le salaire moyen d'un employé de magasin à l'heure est passé de 12,12 \$ à 15,06 \$. Ces changements se sont traduits par une augmentation des gains annuels moyens d'environ 3800 \$ pour les employés non cadres. Selon les dirigeants, «si nous n'augmentons pas les salaires au point de ne plus être payés, nous ne pourrions pas faire toutes les bonnes actions que nous voulons réaliser.» La rotation du personnel du magasin a diminué de 48 % à 31 %, et le personnel de Mud Bay est passé d'une participation nulle à une participation de 4,8 % dans l'entreprise.

Coworker

Thèmes : *revenus et prestations, environnement social*

Coworker est la principale plateforme mondiale d'organisation du lieu de travail basée sur les pairs, conçue pour aider les travailleurs de toutes sortes à susciter un véritable changement. L'organisation déploie des outils, des données et des stratégies numériques afin d'aider les gens à améliorer leur vie professionnelle. La société investit pour accueillir et promouvoir des campagnes de pétition sur le lieu de travail, en créant des prototypes d'idées nouvelles pour exercer une influence dans les entreprises et les industries. L'entité soutient également le leadership et la vision des travailleurs pour imaginer, concevoir et créer un avenir collectif. Coworker.org a été impliqué dans les projets suivants :

- Aide aux artistes travestis de San Francisco qui font campagne pour que les clubs versent, au minimum, 40 dollars de frais de réservation à tous les artistes.
- Partenariat avec les médias pour recueillir des informations auprès des travailleurs d'entreprises telles que Starbucks, Apple et American Airlines sur les administrateurs tiers des avantages sociaux et leur impact sur les travailleurs contraints de s'adresser à eux pour obtenir des avantages tels que l'assurance accidents du travail.
- Partenariat avec une institution financière pour lancer un fonds d'aide mutuelle destiné à soutenir les travailleurs de l'industrie technologique engagés dans l'organisation du travail.

Grâce à la plateforme Coworker, les employés de Starbucks ont pu étendre le congé parental payé aux pères baristas et aux parents adoptifs, mettre à jour leur technologie de planification pour éviter les «clo-penings», autoriser les employés à avoir des tatouages visibles et des cheveux teints, et placer des réceptacles pour les aiguilles dans les salles de bain après que des baristas se soient exprimées. Une victoire ultérieure amène l'entreprise à suspendre sa promotion «happy hour», réduisant ainsi le volume de clients dans les magasins. Plus récemment, l'entreprise s'est engagée à verser un salaire de départ de 15 dollars à tous ses employés, après des années d'activisme des employés sur les questions salariales.

Conclusion

Cet examen fait ressortir les différents termes, définitions et dimensions par lesquels la qualité de l'emploi est façonnée et définie par différentes organisations et institutions. En examinant les ouvrages publiés, il est devenu évident que, même s'il existe des différences dans la manière dont la qualité de l'emploi est définie et communiquée ou dont ses aspects multidimensionnels sont hiérarchisés. Il est également évident qu'il existe davantage de points communs entre eux. La qualité de l'emploi répond aux besoins et aux aspirations humaines au-delà de la compensation monétaire. Cette notion s'étend même au-delà des aspects professionnels comme la sécurité de l'emploi, les possibilités de formation et les parcours professionnels, pour englober des aspects comme le fait pour la main-d'œuvre de trouver sa voix, un sens, un but et un lien avec le travail et le milieu dans lesquels elle consacre une grande partie de son temps et de son énergie. En outre, l'importance de la qualité de l'emploi pour le bien-être des individus, de l'économie et de la société est prouvée par des théories issues de divers domaines universitaires et par des recherches et des comportements réels. Les pénuries d'emplois et de main-d'œuvre dans des secteurs traditionnellement peu performants en termes de qualité de l'emploi et les phénomènes comme « la grande démission » s'expliquent par l'insatisfaction à l'égard du type d'emploi et du milieu offerts. La qualité de l'emploi est un facteur important de la participation au marché du travail, de la motivation et de l'engagement de la main-d'œuvre, de la productivité et de la rétention. Par conséquent, la qualité de l'emploi doit être une priorité non seulement pour les politiques, mais aussi pour l'éducation, la formation, les ressources intermédiaires de la main-d'œuvre et les dirigeants d'entreprises, de communautés et de développement économique.

Certaines des études de cas présentées dans cette revue révèlent comment différents acteurs ont fait progresser les solutions en matière de qualité de l'emploi par des méthodes traditionnelles et innovantes, avec des résultats positifs. Cependant, d'autres recherches doivent être entreprises pour faire ressortir les types de soutien et les pratiques qui ont fait leurs preuves et qui permettent de relever les défis de la qualité de l'emploi pour diverses populations et divers secteurs. De bonnes données sont également nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre des politiques et des pratiques susceptibles de faire progresser la qualité de l'emploi. Malheureusement, la plupart des indicateurs du marché du travail utilisés aujourd'hui, comme le taux d'emploi et le taux de chômage, portent encore sur le nombre et non sur la qualité des emplois. Un plus grand niveau de collaboration nationale et mondiale est nécessaire pour former un consensus et développer des indicateurs standardisés pour mesurer et évaluer la qualité de l'emploi aux niveaux local, régional et national.



Endnotes

- 1 Qualité de l'emploi (aucune date) OCDE. Organisation de coopération et de développement économiques. Disponible à : <https://www.oecd.org/employment/job-quality.htm>.
- 2 Statistique Canada (2022) Enquête sur la population active, mars 2022, Le Quotidien - . Statistique Canada. Disponible à : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220408/dq220408a-eng.htm>.
- 3 Statistique Canada (2022) Enquête canadienne sur les conditions d'affaires, deuxième trimestre 2022, Le Quotidien - . Statistique Canada. Disponible à : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220530/dq220530b-eng.htm>.
- 4 Furman, J. and Powell III, W. (2 022) US wages grew at fastest pace in decades in 2 021, but prices grew even more, PIIIE. The Peterson Institute for International Economics. Disponible à : <https://www.piie.com/blogs/realtime-economic-issues-watch/us-wages-grew-fastest-pace-decades-2021-prices-grew-even-more>.
- 5 Holly, D. and Padró, M. (2 022) Worker voice is evolving rapidly. can companies keep up?The Aspen Institute, The Aspen Institute. The Aspen Institute. Disponible à : <https://www.aspeninstitute.org/blog-posts/worker-voice-is-evolving-rapidly-can-companies-keep-up/>.
- 6 LMIC (2 021) LMI Insight Report no. 39, women in recessions: What makes COVID-19 different? - LMIC-CIMT, LMIC. Conseil de l'information sur le marché du travail Disponible à : <https://lmic-cimt.ca/publications-all/lmi-insight-report-no-39/>.
- 7 Block, S and Galabuzi, G. (2 022) One Step Forward: Assessing the labour market impacts of Ontario's 2 018 minimum wage increase Canadian Centre for Policy Alternatives <https://policyalternatives.ca/sites/>
- 8 Hou, F., Picot, G. and Zhang, J. (2 020) Transitions into and out of employment by immigrants during the COVID-19 lockdown and recovery, Statistics Canada. Gouvernement du Canada, Statistique Canada. Disponible à : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00070-eng.htm>.
- 9 World Bank. (2 014) G20 labour markets: outlook, key challenges and policy responses. Avec l'OIT et l'OCDE (Rapport conjoint). Disponible à : [www.oecd.org/g20/topics/employment-and-socialpolicy/ G20-labour-marketsoutlook-key-challenges-and-policyresponses](http://www.oecd.org/g20/topics/employment-and-socialpolicy/G20-labour-marketsoutlook-key-challenges-and-policyresponses). PDF
- 10 SStatistique Canada (2022) COVID-19 au Canada : Une mise à jour de deux ans sur les impacts sociaux et économiques, Statistique Canada. Gouvernement du Canada, Statistique Canada. Disponible à : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2022001-eng.htm>.
- 11 DeSilver, D. (2 021) Many U.S. workers are seeing bigger paychecks in pandemic era, but gains aren't spread evenly, Pew Research Center. Pew Research Center. Disponible à : <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2021/12/22/many-u-s-workers-are-seeing-bigger-paychecks-in-pandemic-era-but-gains-arent-spread-evenly/>.

- 12 Gouvernement du Canada (2022) Chapitre 4 : Une main-d'œuvre croissante et inclusive : Budget 2022, chapitre 4 : Une main-d'œuvre croissante et inclusive | Budget 2022. Gouvernement du Canada | Ministère des Finances. Disponible à : <https://budget.gc.ca/2022/report-rapport/chap4-en.html>
- 13 Chen, W. H. and Mehdi, T., 2019 Évaluation de la Qualité de l'emploi au Canada : Approche multidimensionnelle. Politique publique canadienne, 45 (2), pp.173-191.
- 14 Environmental, social, and governance (ESG) criteria are a set of standards for a company's behavior used by socially conscious investors to screen potential investments. Environmental criteria consider how a company safeguards the environment, including corporate policies addressing climate change, for example. Social criteria examine how it manages relationships with employees, suppliers, customers, and the communities where it operates. Governance deals with a company's leadership, executive pay, audits, internal controls, and shareholder rights.
- 15 Jackson, A., & Kumar, P. (1998). Mesurer et surveiller la qualité des emplois et de l'environnement de travail au Canada. Dans les actes de la conférence du Centre d'étude des niveaux de vie sur l'état des niveaux de vie et la qualité de vie, Ottawa, AB, Canada (pp. 30-31).
- 16 Clark, Andrew. (1998). Mesures de la satisfaction au travail : Qu'est-ce qui fait un bon emploi ? Données probantes des pays de l'OCDE. Documents occasionnels de l'OCDE sur le marché du travail et la politique sociale. 34 10.1787/670570634774
- 17 Chen, W.H. and Mehdi, T., (2 019). Évaluation de la Qualité de l'emploi au Canada : Approche multidimensionnelle. Politique publique canadienne, 45 (2), pp.173-191.
- 18 Escobari, M. (2 022) 6 job quality metrics every company should know, Brookings. Brookings. Disponible à : <https://www.brookings.edu/research/6-job-quality-metrics-every-company-should-know/>
- 19 Eurofound (2021), Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework, Challenges and prospects in the EU series, Publications Office of the European Union, [Working conditions and sustainable work: An analysis using the job](#)
- 20 Murtin, F., et al. (2 022), "The relationship between quality of the working environment, workers' health and well-being: Evidence from 28 OECD countries", OECD Papers on Well-being and Inequalities, No. 04, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c3be1162-en>
- 21 National Fund (2021) Job design framework - national fund for workforce solutions. National Fund for Workforce Solutions. Available at: <https://nationalfund.org/wp-content/uploads/2021/08/National-Fund-Job-Design-Framework.pdf>.
- 22 Congdon, W.J., Scott, M.M., Katz, B., Loprest, P.J., Nightingale, D.S. and Shakesprere, J., (2020). Understanding Good Jobs: A Review of Definitions and Evidence. [Urban Institute Available at: Understanding Good Jobs](#)
- 23 Rothwell, J. and Crabtree, S., (2 019). Not just a job: New evidence on the quality of work in the United States. Lumina Foundation, Bill & Melinda Gates Foundation, Omidyar Network and Gallup.

- 24 Conway, Maureen, Jeanine LePrad, Amanda Cage, and Sarah Miller. (2021). To Build Back Better, Job Quality is the Key. Washington, DC: Aspen Institute.
- 25 Rothwell, J. and Crabtree, S., (2 019). Not just a job: New evidence on the quality of work in the United States. Lumina Foundation, Bill & Melinda Gates Foundation, Omidyar Network and Gallup.
- 26 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), (2017). Lignes directrices de l'OCDE sur la mesure de la qualité de l'environnement de travail. OCDE, Paris, France.
- 27 Enquête de l'Environics Institute for Survey Research, (2020). L'évolution des perspectives d'emploi des Canadiens : Enquête 2020 sur l'emploi et les compétences : rapport préliminaire. [Sondage sur l'emploi et les compétences. - Future Skills Centre • Centre des Compétences futures \(fsc-ccf.ca\)](#)
- 28 Holman, D. and C. McClellan (2 011). Qualité de l'emploi dans les secteurs économiques en croissance et en déclin de l'UE, Université de Manchester, document de travail walqing 2011.3.
- 29 Les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sont un ensemble de normes relatives au comportement d'une entreprise, utilisées par les investisseurs socialement responsables pour sélectionner les investissements potentiels. Les critères environnementaux prennent en compte la manière dont une entreprise protège l'environnement, y compris les politiques d'entreprise relatives au changement climatique, par exemple. Les critères sociaux examinent la manière dont elle gère les relations avec les employés, les fournisseurs, les clients et les collectivités où elle opère. La gouvernance concerne la direction d'une entreprise, la rémunération des dirigeants, les audits, les contrôles internes et les droits des actionnaires.
- 30 Statistique Canada (2021) Aspects de la qualité de l'emploi au Canada, février et mars 2020, Le Quotidien - . Statistique Canada. Disponible à : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210322/dq210322a-eng.htm>.
- 31 Sklar Wilton & Associates (2 019) Trust as the foundation for mentally healthy workplaces, Great Place to Work. reat Place to Work®. Disponible à : https://www.greatplacetowork.ca/images/2019_lists/Mental-Wellness/Trust_as_the_foundation_for_mentally_healthy_workplaces.pdf
- 32 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), (2017). Lignes directrices de l'OCDE sur la mesure de la qualité de l'environnement de travail. OCDE, Paris, France.
- 33 Rothwell, J. and Crabtree, S., (2 019). Not just a job: New evidence on the quality of work in the United States. Lumina Foundation, Bill & Melinda Gates Foundation, Omidyar Network and Gallup.
- 34 Chen, W. H. and Mehdi, T., 2019 Évaluation de la Qualité de l'emploi au Canada : Approche multidimensionnelle. Politique publique canadienne, 45 (2), pp.173-191.
- 35 Eurofound (2 021), Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework, Challenges and prospects in the EU series, Publications Office of the European Union, [Working conditions and sustainable work: An analysis using the job](#)

- 36 Congdon, W.J., Scott, M.M., Katz, B., Loprest, P.J., Nightingale, D.S. and Shakesprere, J., (2 020). Understanding Good Jobs: A Review of Definitions and Evidence. Urban Institute Disponible à : [Understanding Good Jobs](#)
- 37 Escobari, M. (2 022) 6 job quality metrics every company should know, Brookings. Brookings. Disponible à : <https://www.brookings.edu/research/6-job-quality-metrics-every-company-should-know/>
- 38 National Fund (2021) Job design framework - national fund for workforce solutions. National Fund for Workforce Solutions. Disponible à : <https://nationalfund.org/wp-content/uploads/2021/08/National-Fund-Job-Design-Framework.pdf>.
- 39 Congdon, W.J., Scott, M.M., Katz, B., Loprest, P.J., Nightingale, D.S. and Shakesprere, J., (2 020). Understanding Good Jobs: A Review of Definitions and Evidence. Urban Institute Disponible à : Understanding Good Jobs
- 40 Knox, A., Warhurst, C., Nickson, D., & Dutton, E. (2 015). More than a feeling: Using hotel room attendants to improve understanding of job quality. The International Journal of Human Resource Management, 26(12), 1547-1567.



**Future
Skills**
Centre

Centre des
Compétences
futures

purpose