

 État des compétences

Qualité de l'emploi

**EMPLACEMENTS**

Partout au Canada

**PUBLIÉ**

Février 2024

**COLLABORATEUR**

Laura McDonough,

*Directeur associé de la mobilisation des
connaissances au CCF***PERSPECTIVES CLÉS**

- 1** Les personnes qui bénéficient d'une formation et d'opportunités de développement de leurs compétences ont tendance à trouver une plus grande satisfaction et un sens à leur travail. De même, les entreprises parviennent mieux à attirer et à retenir les employés talentueux lorsqu'elles offrent des possibilités de formation et de développement des compétences.
- 2** Pour améliorer la qualité de l'emploi de la main-d'œuvre de première ligne dans l'ensemble des industries et des secteurs, il faut redoubler d'efforts pour développer les compétences non techniques des superviseurs et des gestionnaires.
- 3** Le travail à distance a contribué à l'amélioration de la qualité de l'emploi, mais la main-d'œuvre qualifiée à haut revenu en bénéficie de manière disproportionnée.
- 4** Des gains durables en matière de qualité de l'emploi ne peuvent être obtenus qu'en luttant contre la discrimination au travail.

**L'enjeu**

Au moment où le Canada est confronté à un manque de main-d'œuvre persistant dans des secteurs critiques de l'économie, les décideurs politiques et les employeurs recherchent des approches plus efficaces pour recruter et retenir la main-d'œuvre. L'amélioration de la qualité de l'emploi, par le biais de meilleurs salaires et avantages sociaux, d'environnements sociaux, de la sécurité, de la sûreté et de l'inclusion, ainsi que du développement des compétences et de la formation professionnelle, fait partie d'une stratégie plus large visant à remédier à ces pénuries de main-d'œuvre.

Les éléments de la qualité de l'emploi qui étaient importants avant la pandémie, comme les salaires, les avantages sociaux et la stabilité, restent essentiels, mais de nouveaux éléments sont apparus, avec des impacts variés sur les différents groupes de professionnels au Canada. Les tendances qui se sont accélérées depuis la pandémie sont les suivantes :

- L'adoption rapide de nouvelles technologies pour soutenir le passage au travail à distance et hybride.
- L'augmentation de la disponibilité des emplois dans l'économie à la demande et le nombre croissant de personnes qui exercent les emplois à la demande.
- Des normes de santé et de sécurité qui évoluent rapidement et qui ont un impact particulier sur la main-d'œuvre du secteur de la santé et sur les autres professionnels de première ligne et la main-d'œuvre essentielle.
- Une attention croissante portée aux stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) afin de réduire les obstacles auxquels se heurtent les groupes défavorisés sur le plan de l'équité.

La pandémie a également suscité une réflexion collective sur l'impact de la qualité de l'emploi sur le bien-être général et la qualité de vie. De nombreux professionnels recherchent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, en mettant davantage l'accent sur la flexibilité pour tenir compte des soins personnels, des intérêts et des responsabilités.

Ces nouveaux éléments doivent être compris et intégrés dans notre concept plus large de la qualité du travail et alimenter des solutions sur la manière de l'améliorer.

Ce que nous examinons

La série Qualité de l'emploi du Centre des Compétences futures explore les différentes dimensions de la qualité de l'emploi et examine comment ces facteurs sont liés aux défis actuels du marché du travail, en particulier ceux qui sont apparus en raison de la pandémie. En 2021, nous avons lancé un appel à propositions pour inviter des équipes de recherche à explorer diverses dimensions liées à la qualité de l'emploi au Canada. Les projets visaient à répondre à des questions stratégiques, notamment :

- Quelles sont les tendances en matière de qualité de l'emploi au Canada, et comment la pandémie a-t-elle influencé le débat sur la qualité de l'emploi ?
- Quels sont les points sensibles dans l'économie et parmi les différents groupes de population en ce qui concerne la faiblesse ou la détérioration de la qualité de l'emploi ? Dans quelle mesure cette situation a-t-elle eu un effet sur le manque de main-d'œuvre dans certaines industries et certains secteurs ?
- Quelles sont les questions de recherche et de politique à prendre en compte en ce qui concerne la qualité de l'emploi au Canada ?

Nous avons établi des partenariats avec 19 équipes de recherche pour explorer les différentes dimensions de la qualité de l'emploi d'avril 2022 à novembre 2023. Ce rapport sur l'état des compétences souligne les tendances qui se dégagent de ces projets, en termes de sujets étudiés, d'enseignements tirés et d'importance de ces derniers.

La série sur la qualité de l'emploi a commencé par un [examen critique de ce qui est déjà connu sur la qualité de l'emploi](#) et de la manière dont d'autres entités, comme l'Organisation internationale du travail et Statistique Canada, ont compris la qualité de l'emploi. Il est important de noter que l'analyse documentaire a proposé des pistes pour une compréhension plus nuancée de la qualité de l'emploi au Canada et de la manière dont le développement des compétences est nécessaire, mais non suffisant, pour améliorer la qualité de l'emploi de manière plus générale. Cet aperçu a été complété par une [enquête menée auprès de plus de 5 000 Canadiens sur l'avenir du travail au Canada](#), qui nous a permis de mieux comprendre les principaux besoins et attentes de la main-d'œuvre résultant de l'expérience du travail pendant la pandémie.

En allant plus en profondeur, plusieurs projets ont porté sur les modalités de travail à distance et hybrides. Les projets visaient à mieux comprendre les avantages, les préoccupations et les implications émergentes du passage au travail hybride et à distance, ainsi que les effets sur l'expérience de la qualité de l'emploi. Ces projets, qui ont recueilli les réactions de la main-d'œuvre et des employeurs, ont porté sur des sujets comme la [surveillance et le contrôle](#), [les technologies numériques](#), [les politiques de droit à la déconnexion](#) et le développement des compétences pour soutenir le travail hybride et le travail à distance.

Plusieurs projets explorent le rôle des prestations liées au travail, y compris les [changements apportés à leur disponibilité](#) en réponse aux pénuries de main-d'œuvre, et la manière dont elles ont évolué pour refléter le [besoin croissant de soutien en matière de santé mentale](#). Une étude de cas portant sur les effets positifs de la [prestation canadienne d'urgence \(PCU\)](#) sur l'utilisation des possibilités de formation et de développement des compétences offre une perspective différente, mais importante sur les prestations financées par le secteur public.

Le portefeuille de recherche comprend également une exploration locale des questions relatives à la qualité de l'emploi, y compris des études sur la dynamique locale. Dans la région de [Grand Erie](#), en Ontario, les employés et les employeurs ont été interrogés sur leurs priorités en matière de qualité de l'emploi, dans l'espoir d'éclairer les plans d'action de développement de la main-d'œuvre visant à résoudre les pénuries de main-d'œuvre et de compétences au niveau local. En [Nouvelle-Écosse](#), une enquête auprès des employés a cherché à comprendre les facteurs qui influencent le travail dans des configurations traditionnelles, hybrides et virtuelles, et comment les employeurs de la province peuvent améliorer l'expérience professionnelle de ces groupes.

Enfin, un groupe de projets a cherché à comprendre les expériences pandémiques de qualité de l'emploi de groupes particuliers, notamment la [main-d'œuvre exerçant un emploi à la demande](#), [les personnes autistes](#), [les personnes atteintes d'un handicap](#), [les jeunes travailleurs](#) et les nouveaux arrivants. Ces projets ont interrogé des professionnels sur leurs expériences actuelles et passées et ont collectivement mis en évidence l'importance de l'inclusion dans notre compréhension de la qualité de l'emploi.

Ce que nous apprenons

Il n'existe pas de définition universelle de la bonne qualité de l'emploi.

Bien qu'il existe des indicateurs et des cadres de mesure complets qui définissent les domaines essentiels de la qualité du travail, il n'y a pas de consensus sur une définition de la qualité de l'emploi ; de nombreux termes sont utilisés de manière interchangeable, avec des chevauchements importants dans la manière dont ils sont définis et compris. Il n'y a pas non plus de consensus sur ce qui constitue une bonne qualité de l'emploi. Au-delà des éléments fondamentaux que sont un salaire décent et des prestations de santé, les projets soutenus par notre travail révèlent que différents aspects de la qualité de l'emploi ont plus ou moins d'importance pour des groupes et des individus particuliers, dans un contexte et à un moment donnés. Les personnes ayant des responsabilités de soins ont tendance à apprécier la flexibilité et les options de travail à distance ou hybride. De nombreux jeunes accordent une grande importance au fait d'être traités de manière équitable et respectés. Les caractéristiques du travail à la demande peuvent donner l'impression d'être de bonne qualité pour certains, mais de mauvaise qualité pour d'autres. De nombreux projets de cette série ont fait ressortir la nécessité pour les employeurs d'impliquer les employés afin de mieux comprendre ce qu'une bonne qualité de l'emploi signifie pour eux, et de s'assurer que les stratégies visant à améliorer la qualité de l'emploi sont alignées sur ce qui est apprécié par leur personnel.

Les avantages sociaux sont de plus en plus nombreux et diversifiés.

Les employeurs sont de plus en plus nombreux à inclure une série d'avantages non salariaux dans les annonces d'emploi. Par rapport à la situation qui prévalait avant la pandémie, les employeurs sont plus enclins à faire des offres et des annonces :

- Flexibilité de l'emploi, y compris horaires de travail flexibles et flexibilité des heures physiques travaillées
- Travail à domicile
- Congés payés, congés de maladie et congés de maternité/paternité
- Assurance maladie, soins dentaires et soins de la vue
- Assurance vie et(ou) invalidité
- Des avantages sociaux comme des repas gratuits, des abonnements à des centres de conditionnement physique et des programmes de réduction.

Donner un sens au travail grâce à la formation et au développement des compétences.

Dans le cadre de l'ensemble des avantages liés à l'emploi, la main-d'œuvre souhaite et attend de plus en plus des possibilités d'apprentissage pour progresser dans leur carrière. Ce souhait d'apprentissage se traduit par le fait que 40 % de tous les répondants à l'enquête qui ont reçu une prestation d'aide d'urgence du Canada ont suivi un certain type de formation ou d'enseignement pendant qu'ils recevaient la prestation. Certains employeurs répondent à ce souhait : ils sont plus nombreux à offrir des possibilités de formation et de développement des compétences. 20,5 % des annonces d'emploi canadiennes de 2017 à 2019 proposaient des éléments tels qu'une aide à l'éducation, une formation en cours d'emploi et des possibilités de développement professionnel. D'ici 2022, la part des offres d'emploi annonçant de telles opportunités atteindra 28,3 %. D'autres projets ont défini des stratégies permettant aux employeurs d'accroître le nombre d'emplois valorisants en proposant des formations et un développement des compétences aux nouveaux employés et aux employés actuels, notamment des initiatives de formation polyvalente, des programmes de mentorat et des programmes de développement du leadership.

Formation pour les superviseurs et les gestionnaires.

Plusieurs projets de notre série sur la qualité de l'emploi ont mis l'accent sur la nécessité d'une formation complémentaire et d'un développement des compétences pour les cadres et les superviseurs en tant que facteurs clés de la qualité de l'emploi, peu importe l'industrie ou le secteur. Lorsque les superviseurs et les gestionnaires sont compétents, ils favorisent la confiance et la satisfaction au travail au sein de leurs équipes, ce qui améliore la rétention. Les réactions des nombreux professionnels interrogés dans le cadre de la série sur la qualité de l'emploi ont mis l'accent sur la nécessité d'améliorer les compétences non techniques des cadres et des superviseurs, car l'absence de ces compétences dans ce groupe peut entraîner des taux élevés de rotation du personnel. Cela est particulièrement vrai dans les cas où les superviseurs et les cadres sont décrits comme les principaux auteurs de discrimination et de harcèlement, ce qui a été souligné par un certain nombre de travailleurs interrogés dans le cadre de cette série d'études. Les employeurs qui cherchent à améliorer la qualité de l'emploi pour ceux qui sont en première ligne de leur offre de services devraient envisager d'investir dans les cadres et les superviseurs de ces employés de première ligne.

La santé mentale, c'est une question essentielle.

«L'augmentation du niveau de stress ressenti dans l'environnement de travail et l'impact croissant sur la santé mentale signifient que les employeurs, qui ont pu considérer la santé mentale comme une considération personnelle dans le passé, sont maintenant appelés à considérer la santé mentale de leurs employés comme une question organisationnelle et un élément clé de toute stratégie visant à améliorer le recrutement et la rétention du personnel».

– [La nature changeante de la qualité de l'emploi : La Perspective de l'employé](#)

De nombreux projets de cette série ont exploré l'impact de la qualité de l'emploi sur la santé mentale et la nécessité pour davantage d'employeurs de prendre en compte les effets sur la santé mentale dans la manière dont le travail est réellement effectué. Si les offres formelles comme les prestations de santé et les programmes d'aide aux employés sont de plus en plus nombreuses, beaucoup d'employeurs n'ont pas actualisé ces offres pour répondre au besoin croissant de services de soutien divers, en particulier ceux qui ne relèvent pas de la médecine occidentale moderne. Un nombre croissant d'employeurs sont conscients du besoin grandissant de soutien en matière de santé mentale et, en réponse, modifient les méthodes de travail pour favoriser une meilleure conciliation travail-vie personnelle, notamment en augmentant la flexibilité des horaires, les vacances et les congés, les politiques de travail à domicile et les programmes plus larges de bien-être des employés.

La main-d'œuvre travaillant à distance est plus heureuse

Le travail à distance étant appelé à perdurer, plusieurs projets de cette série ont exploré les effets du travail à distance et du travail hybride sur la qualité de l'emploi. Pour l'ensemble des projets, le travail à distance est corrélé à une plus grande satisfaction professionnelle et à une relation plus confiante avec les employeurs, par rapport aux personnes travaillant de manière hybride ou sur place. Remote workers experienced tangible benefits including reduced commuting time and costs, less stress, improved overall well-being and improved safety. Il n'est donc pas surprenant que la majorité des personnes travaillant à distance interrogées dans le cadre de cette série aient indiqué qu'elles préféreraient travailler à distance tout le temps ou la plupart du temps. Toutefois, des tensions existent entre les attentes et les préférences pour le travail à distance, en particulier chez les professionnels de la connaissance, et leurs employeurs qui évoquent des préoccupations concernant la culture du lieu de travail, la productivité et la collaboration au sein de l'équipe. Dans l'ensemble des projets, trop peu d'employeurs ont consulté leurs employés sur leurs futures modalités de travail, ce qui fait que de nombreux employés se sentent insatisfaits des projets de travail hybride et de travail au bureau à l'avenir. L'absence de consultation des employés était également évidente dans l'élaboration des politiques organisationnelles visant à gérer la main-d'œuvre à distance, notamment en ce qui concerne la surveillance du lieu de travail et le droit à la déconnexion. Une grande partie des personnes travaillant à distance ont déclaré avoir fait l'objet d'une certaine forme de surveillance de la part de leur employeur, mais seul un tiers d'entre elles ont déclaré avoir été informées de la politique de surveillance.

Les projets de cette série ont également cherché à préciser qui bénéficiait le plus du travail à distance : les personnes bien formées, les professionnels de la connaissance d'âge moyen et les ménages à revenus élevés. Ces personnes ont toujours bénéficié d'une bonne qualité de l'emploi par rapport aux autres, et le passage au travail à distance a profité à ce groupe de manière disproportionnée, ce qui risque de creuser l'écart existant entre la qualité de l'emploi de ces professionnels et celle des autres.

L'équité, la diversité et l'inclusion pour améliorer la qualité de l'emploi

De nombreux employeurs cherchent à recruter et à retenir les nouveaux arrivants, les femmes, les groupes raciaux, les personnes handicapées et d'autres groupes qui ont été historiquement marginalisés sur le marché du travail, afin de remédier aux pénuries de main-d'œuvre. Toutefois, ces groupes sont confrontés à des défis complexes et de longue date en matière de qualité de l'emploi dans tous les secteurs, toutes les industries et toutes les régions. Les projets de cette série ont mis en évidence les défis persistants auxquels ces groupes sont confrontés, malgré les efforts déployés par les employeurs pour les attirer et les retenir en plus grand nombre. Les projets ont répertorié les préoccupations constantes concernant les bas salaires et l'absence d'avantages sociaux, les horaires et les revenus imprévisibles, en particulier pour beaucoup de ceux qui se sentent contraints de se tourner vers l'économie à la demande, notamment les jeunes, les professionnels racialisés et les personnes ayant un handicap. Bien qu'une proportion croissante d'employeurs promeuvent des initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion dans leurs offres d'emploi, de nombreuses personnes interrogées et sondées dans le cadre des projets de cette série ont déclaré avoir été victimes de discrimination au travail. Les groupes victimes de discrimination étaient plus susceptibles de déclarer avoir démissionné ou s'être désengagés de leur emploi.

Sans surprise, pour de nombreux individus de ces groupes, les définitions d'une bonne qualité de l'emploi mettent l'accent sur le fait d'être traité équitablement et de se sentir respecté.

★ Pourquoi c'est important

En 2022, le nombre de postes vacants au Canada était en moyenne deux fois et demie supérieur à la moyenne observée en 2016. Toutefois, des recherches suggèrent qu'il ne s'agit pas seulement de manque de personnel, du moins pas pour l'instant. Depuis 2016, le nombre de chômeurs canadiens titulaires d'une licence ou d'un diplôme supérieur dépasse le nombre de postes vacants exigeant une telle formation. Depuis 2021, les manques les plus importants n'ont été observés que pour les offres d'emploi exigeant un diplôme d'études secondaires ou moins – 58,1 % des offres d'emploi – et dans des secteurs particuliers, comme les soins de santé.

D'après les recherches financées par le CCF, les employeurs incluent de plus en plus d'exigences en matière de compétences, d'éducation et d'expérience, en particulier les compétences numériques de base et les compétences fondamentales, comme le travail d'équipe, dans les offres d'emploi pour les postes situés au bas de l'échelle salariale. Si le salaires horaire moyen proposé pour les emplois exigeant un diplôme de fin d'études secondaires ou moins a augmenté de 5,0 % par rapport à l'année précédente pour atteindre 20,05 dollars, il reste inférieur au salaire de subsistance dans de nombreuses régions du pays.

Dans l'ensemble de l'écosystème des compétences, l'accent est mis sur la formation des individus ou des groupes pour les préparer à l'emploi, mais la qualité de l'emploi elle-même est également un élément important de toute stratégie visant à attirer et à retenir les professionnels dans ces fonctions et dans d'autres fonctions très demandées. Si les employeurs veulent être compétitifs pour attirer les talents, peu importe leur secteur d'activité, ils doivent chercher à améliorer la qualité de l'emploi comme stratégie pour élargir leur vivier de talents et fidéliser leur personnel. S'ils ne le font pas, ils risquent d'être laissés à la traîne, ce qui se traduira par des pertes de productivité.

«Les fondateurs et les PDG d'entreprises dotées d'un système de bons emplois ont un modèle mental différent de celui de la plupart des autres, en ce sens qu'ils pensent que la valeur est créée en étant la meilleure dans les prestations fournies aux clients. Ils ne peuvent pas le faire sans une exécution opérationnelle rigoureuse, et ils ne peuvent pas l'exécuter correctement sans investir dans le personnel et sans maintenir un faible taux de rotation. Cela leur paraît tellement évident qu'ils ne comprennent pas pourquoi quelqu'un tolérerait de mauvais emplois, le taux de rotation élevé qui en résulte, la frustration des clients, les inventaires bâclés, etc. [...] Les mauvais emplois créent de mauvais employés».

– The Obstacles to Creating Good Jobs

Les cadres existants en matière de qualité de l'emploi peuvent aider les employeurs à visualiser les leviers qu'ils peuvent actionner pour améliorer la qualité de l'emploi de leurs employés actuels et futurs. Cependant, bien que certaines idées soient largement applicables, chaque employeur doit évaluer ce qui est à sa disposition et ce qui serait le plus apprécié par sa main-d'œuvre ou par les employés qu'il espère attirer. Les employeurs devraient accorder une attention particulière aux questions émergentes, notamment les augmentations de salaire pour gérer le coût de la vie, les avantages sociaux qui incluent des aides à la santé mentale, les efforts authentiques pour accroître l'équité, la diversité et l'inclusion, et l'infrastructure politique qui accompagne le travail à distance et hybride, y compris les politiques de surveillance et de droit à la déconnexion.

Dans les grandes entreprises et organisations, l'amélioration de la qualité de l'emploi est souvent une question de volonté et de détermination. Cependant, la faisabilité de la mise en œuvre de ces suggestions et stratégies peut poser des défis uniques pour de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME). Alors que les PME aspirent à garantir une qualité de l'emploi élevée, elles rencontrent souvent des difficultés importantes liées à leur capacité limitée à augmenter les salaires, à proposer des formations et à offrir d'autres avantages non salariaux. Compte tenu de l'importance des PME pour l'économie canadienne, ces questions sont un appel à l'action pour des solutions innovantes.

Le Canada n'est encore qu'à mi-chemin des départs à la retraite prévus, et la participation à la population active devrait tomber à des niveaux jamais atteints depuis les années 1970 d'ici 2030. Pour remédier aux manques de main-d'œuvre actuels et prévus, le Canada doit augmenter le nombre de professionnels, les former en leur donnant les compétences nécessaires et veiller à ce que les entreprises offrent une bonne qualité de l'emploi afin d'attirer et de retenir les travailleurs dont elles ont si désespérément besoin.

► Les prochaines étapes

Le Centre des Compétences futures continuera à générer des idées et à mobiliser des connaissances sur la qualité de l'emploi dans tous ses domaines d'intervention. Plus précisément, le Centre continuera à travailler avec ses partenaires de l'écosystème des compétences et de la formation afin d'intensifier les efforts visant à rendre les lieux de travail plus inclusifs, à soutenir les petites et moyennes entreprises et à combler les principales lacunes dans les politiques et les pratiques liées aux questions de qualité de l'emploi dans le contexte canadien.

Projets Sur Cette Rapport

[Qualité de l'emploi de la main-d'œuvre contingentée au Canada](#)

[Améliorer la qualité de l'emploi au Canada : Accorder la priorité à la santé mentale en offrant des avantages diversifiés et inclusifs](#)

[Façonner l'avenir du travail au Canada : Au-delà de la pandémie de COVID-19](#)

[Comprendre l'impact de la Prestation canadienne d'urgence \(PCU\) : Plus qu'un simple programme de soutien du revenu ?](#)

[Le droit à la déconnexion dans le contexte post-pandémique du Canada](#)

[Évaluer l'impact des modèles de travail hybrides sur la qualité de l'emploi](#)

[L'impact de la technologie sur la qualité de l'emploi au Canada](#)

[Expérience de la qualité de l'emploi et engagement des jeunes travailleurs](#)

[Suivi du télétravail au Canada : soutien ou surveillance](#)

[L'innovation inclusive sur le lieu de travail et la qualité de l'emploi](#)

[Examen de la qualité de l'emploi à Grand Erie : évaluation des besoins, des lacunes et des opportunités](#)

Travailleurs à la demande handicapés au Canada : explorer leurs expériences et identifier des interventions pour améliorer leur sécurité et leur bien-être

Facteurs de qualité de l'emploi pour les jeunes autistes dans l'économie numérique

La pandémie et les pénuries actuelles de main-d'œuvre ont-elles modifié la qualité des emplois ?

Compétences et stratégies pour la qualité du travail hybride au Canada

Des questions sur notre travail ? Souhaitez-vous avoir accès à un rapport en anglais ou en français ? Veuillez contacter communications@fsc-ccf.ca.

Funded by the
Government of Canada's
Future Skills Program

| **Canada**

Ce rapport a été produit sur la base de projets financés par le Centre des compétences futures (CCF), avec le soutien financier du gouvernement du Canada. Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

© Copyright2024 – Future Skills Centre / Centre des Competences futures