

LA QVT AU QUÉBEC :

enjeux, attentes et réalités organisationnelles

Fedwa JEBLI

fjebli@teluq.ca

Diane-Gabrielle Tremblay

Télé-Université de l'université du Québec

gabrielle.tremblay@teluq.ca,

La qualité de vie au travail est devenue au cours des dernières décennies un sujet de haute importance, en particulier dans un contexte démographique de vieillissement et de rareté de la main-d'œuvre, surtout qualifiée. Notre article vise à analyser le sens donné par les entreprises au Québec à la qualité de vie au travail, l'importance qui y est concrètement accordée, les pratiques de ressources humaines mises en place pour améliorer la qualité de l'emploi et les impacts de celles-ci. Deux aspects sont traités : 1) les dimensions généralement reconnues de la qualité de vie au travail telles que la rémunération, la stabilité de l'emploi, la formation, la conciliation emploi-famille, etc., 2) les efforts d'attraction en matière de QVT dont les entreprises doivent faire preuve pour retenir leurs employés, notamment dans les secteurs à forte mobilité.

— INTRODUCTION

Le concept de qualité de vie au travail (QVT) ou de qualité de l'emploi tel qu'utilisé au Québec (Cloutier, 2010, 2008) renvoie aux bonnes pratiques d'emploi mises en place par l'employeur pour améliorer le bien-être des employés (Burke, 2006 ; Davoine et al., 2008). La QVT renvoie principalement aux efforts des sociétés, en particulier industrialisées, d'assurer un travail digne ou décent selon les termes du Bureau international du travail (ILO, 2010, 2007), qui respecte l'individu et ses aspirations personnelles et professionnelles. La QVT est également liée aux mutations sociales et économiques que ces sociétés ont vécues à travers un long processus de négociations employeurs-employés-syndicats, de lutte féministe pour l'accès à l'équité en matière d'emploi et enfin des changements démographiques poussant les entreprises à vouloir améliorer leur image auprès des travailleurs, dont l'épanouissement familial et personnel dépasse l'unique volonté de réussir professionnellement (Cross, 2014).

Le Québec n'échappe pas à ces mutations. En effet, la QVT est devenue au cours des dernières décennies un sujet de haute importance, en particulier dans un contexte démographique de vieillissement et de rareté de la main-d'œuvre, surtout qualifiée (ISQ, 2014). La QVT ou la qualité de l'emploi est au centre des débats universitaires, professionnels et gouvernementaux, un intérêt confirmé par la littérature importante sur le sujet dans un Québec qui essaie de maintenir un modèle socio-économique différent du libéralisme américain et canadien (Dupuis, 2006). Notre article vise à analyser le sens donné par les entreprises au Québec à la QVT, l'importance qui y est concrètement accordée, les pratiques de ressources humaines mises en place pour améliorer la qualité de l'emploi et les impacts que celles-ci pourraient avoir sur le bien-être et la rétention des employés. Ces objectifs peuvent être regroupés sous l'objectif central suivant : comprendre les enjeux organisationnels (internes et/ou externes) qui régulent la QVT et les acteurs qui sont touchés par les dimensions de la QVT dans l'entreprise. Nous formulons ainsi notre question de recherche : quelles sont les pratiques de QVT mobilisées actuellement par les entreprises au Québec ? Quelles en sont les attentes, les impacts et les enjeux ? Nous commençons par définir le concept de la QVT et analyser les mutations qui ont accompagné le développement du concept au Québec, puis nous exposons les principaux résultats de notre enquête.

— MOTS-CLÉS

QVT, qualité de l'emploi, Québec, enquêtes, syndicalisme

— 1. LE CONCEPT DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : REGARDS CROISÉS

La QVT renvoie à un concept dont les frontières sont difficiles à tracer, notamment en ce qui concerne la nature même du concept, profondément multidimensionnelle et transversale. Par ailleurs, les différentes appellations qui désignent les bonnes pratiques relatives à l'emploi le rendent encore plus complexe à définir. En effet, on trouve plusieurs appellations dans les écrits, dont « qualité de l'emploi », « qualité de travail », « qualité de vie au travail », etc. ; il y a donc divers concepts utilisés pour désigner ce que représente un travail décent et de qualité (Cloutier, 2010 ; Roehling et al., 2001). Au Québec et au Canada, on a davantage tendance aujourd'hui à utiliser le concept de qualité de l'emploi. La QVT a été surtout utilisée dans les années 70-80 par les organismes gouvernementaux québécois et canadiens (Tal, 2006) ; ce changement d'appellation peut être expliqué par le fait que la notion de l'emploi renvoie au caractère global du quotidien de l'employé dans sa relation avec l'employeur, sa culture organisationnelle mais aussi dans ce qu'il reçoit en retour comme avantages liés à l'emploi (Cloutier, 2008). Le concept de travail renvoie davantage aux tâches réalisées, leur nature, l'organisation du travail, et il semble un peu moins utilisé au Québec dans les dernières années. De plus la qualité de l'emploi est aussi une traduction dans l'appellation *Quality of Employment* formellement utilisée dans la littérature anglophone, surtout américaine (Tal, 2006), et qui se diffuse largement. De ce fait, on trouve très souvent un chevauchement entre les appellations QVT et qualité de l'emploi, surtout dans le contexte de l'entreprise.

Le concept de la qualité de vie au travail ou de la qualité de l'emploi a donc été traité de façon différente selon les pays. Aux États-Unis, la QVT a été souvent analysée en fonction de trois repères : 1) la nature de l'emploi en fonction de son degré de précarité, notamment en ce qui a trait à la stabilité et à la rémunération (Clark, 1998) ; 2), la satisfaction au travail, soit la représentation que les employés se font de l'emploi et de l'employeur (Handel, 2005) ; 3) le secteur d'activité de l'entreprise et son impact sur la QVT (Green, 2006). Si l'on tient compte du contexte américain caractérisé par une forte libéralisation économique et une faible réglementation du marché du travail, cela expliquerait l'intérêt porté par les auteurs à la stabilité de l'emploi et à la satisfaction des employés, qui sont moins protégés contre les fluctuations économiques, contrairement à d'autres pays à forte réglementation du travail. En Europe, la QVT a fait l'objet d'un intérêt grandissant depuis les années 90, surtout dans les pays anglo-saxons (Davoine et Erhel, 2008). On trouve ainsi un intérêt pour les emplois non-standard, notamment dans un contexte de crises économiques, de délocalisations et d'affaiblissement des syndicats (Green, 2006). Toutefois, Davoine et Erhel (2008) rappellent que ce thème apparaît peu étudié depuis 2004 et que les études traitent davantage du volume de l'emploi, notamment dans une conjoncture économique européenne difficile, favorisant des études sur le volume de l'emploi davantage que sur la qualité de celui-ci. En France, le Centre d'études de l'emploi (2006) publie une étude détaillée sur la QVT pour combler l'absence relative d'études sur la QVT dans les rapports officiels. Le Centre analyse des dimensions de l'emploi telles que la rémunération, les conditions de travail, le taux d'emplois de qualité, les horaires de travail, la sécurité au travail et l'équilibre emploi-famille.

Au Canada, plusieurs études ont porté sur la QVT, qui regroupe essentiellement la stabilité de l'emploi, la rémunération, les horaires de travail et la formation (Lowe, 2007 ; Cloutier, 2010 ; Tremblay, 2012a). Ces aspects sont traités en parallèle à d'autres facteurs socio-économiques tels que le taux de chômage, l'évolution démographique et la présence syndicale. Par ailleurs, Statistique Canada publie mensuellement une enquête sur la population active incluant des données sur la QVT telles que le statut de l'emploi (temporaire ou permanent), la stabilité de l'emploi (changement d'employeur),

les raisons d'absence du travail, les horaires de travail, les salaires et la formation. L'enquête présente un portrait général de l'emploi au pays en ce qui concerne le taux d'emploi, les heures de travail par secteur et la rémunération (Statistique Canada, 2015). Enfin, au Québec, la QVT occupe depuis les années 60 une place importante dans le débat public (Cloutier, 2008). En effet, les syndicats et le mouvement féministe visant à assurer l'équité entre les femmes et hommes sur le marché de travail ont poussé à des transformations sociales et économiques importantes (Armstrong et Armstrong, 2001), des aspects que nous traitons dans la section 2. Par ailleurs, de nombreuses études sont publiées autour du thème de la QVT, notamment par l'Institut de la statistique du Québec (Cloutier, 2008), qui propose une typologie autour de 4 dimensions principales : *rémunération horaire*, *qualification* (les compétences exigées par le poste et la qualification de l'employé), *stabilité de l'emploi* (qui renvoie au statut de l'emploi, permanent ou temporaire) et enfin *heures de travail* : heures normales, supplémentaires ou à temps partiel. De plus, l'étude insiste sur les liens entre les différentes dimensions de la QVT dans le sens où chaque dimension peut avoir un impact sur d'autres dimensions comme l'effet que pourrait avoir la conciliation emploi-famille sur la santé psychologique de l'employé, etc. Aussi, l'étude met en avant les effets sur le climat de travail, sur les relations entre les acteurs internes de l'entreprise et sur la performance organisationnelle.

De façon globale et malgré les différences de contexte et d'appellation, les écrits renvoient majoritairement aux dimensions suivantes de la QVT :

Tableau 1 : synthèse des principales dimensions de la QVT

| | |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rémunération | Financière Incitative Reconnaissance |
| Régimes de retraite et avantages collectifs | Régimes de retraite publics Régimes de retraite complémentaires Assurances de santé et d'invalidité Cotisation à l'assurance-chômage Participation à titre d'actionnaires |
| Formation | Formations internes Formations externes payées par l'employeur |
| Horaires de travail | Typiques Atypiques Flexible Heures supplémentaires |
| Santé physique et morale | Pénibilité Risques d'accidents de travail Gestion du stress Charge de travail |
| Stabilité de l'emploi | Permanent/temporaire Sécurité de l'emploi |
| Congés | Parentaux Maladie Annuels Mobiles |
| Conciliation emploi-famille | Horaires flexibles Temps partiel volontaire Garderie Semaine comprimée Congés |

— 2. LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL AU QUÉBEC ET LES MOUVANCES SOCIALES ET ORGANISATIONNELLES

La QVT renvoie aux changements vécus par les sociétés, surtout industrialisées, durant plusieurs décennies au courant du XX^e siècle. On est ainsi passé du droit au travail au droit à un travail décent (Anker et al., 2003). Le Québec n'échappe pas à ces mutations que nous pouvons regrouper en trois transformations/évolutions majeures et qui interviennent directement dans la volonté de plusieurs, au Québec, de développer une économie sociale et solidaire (Vaillancourt et Favreau, 2000) :

1) Le militantisme syndical et social et ce qui en découle en termes de protection des employés et de maintien de la QVT : en 2012, la présence syndicale était de 40,2% au Québec (Labrosse, 2013). Même si elle a un peu diminué (41,3% en 2003), les syndicats restent un acteur important dans les mouvements sociaux québécois à côté des mouvements communautaires et féministes (Labrosse, 2013 ; Dupuis, 2006). Tout en misant sur le partenariat patronal-syndical, l'objectif premier des syndicats québécois est d'assurer le respect des conventions collectives, le syndicalisme québécois s'apparentant au modèle américain de négociations décentralisées (sauf pour les conventions collectives du secteur public, négociées avec un principal employeur, l'État, mais tout de même donnant lieu à des différenciations dans chaque milieu de travail). La QVT représente une part importante des contenus des conventions collectives puisqu'elles régissent les systèmes de rémunération, l'ancienneté, les congés, les formations, les mesures touchant le temps de travail, et parfois la conciliation emploi-famille, etc. Ces conventions collectives sont valables pour une durée déterminée, souvent trois ans, et font l'objet de nouvelles négociations par la suite (D'Amours et Bilodeau, 2015 ; Bernier, 2007). Par ailleurs, la QVT est au centre du débat employeurs-acteurs, en particulier lorsqu'elle cherche à lier la performance économique à la performance sociale des organisations (Bélanger et Lévesque, 2008 ; Bellemare et al., 2004), notamment en insistant sur la primauté des personnes et de leurs besoins sociaux sur le capital et la recherche absolue du gain (Lévesque et Petitclerc, 2008). C'est dans la même perspective que s'inscrit la mouvance sociale en ce qui concerne l'accès et la rétention des femmes au travail, en particulier en mettant en place des conditions de travail favorisant la conciliation emploi-famille tels que de longs congés de maternité avec garantie de retour à son poste, des services de garde publics à faible coût, des aménagements du temps de travail, etc. (Tremblay, 2012 a, b, 2006 ; Najem et Tremblay, 2010).

2) Les changements démographiques caractérisés par une diminution de la population active et une pénurie de la main-d'œuvre qualifiée : en 2014, l'Institut de la statistique du Québec affirme que la majorité des régions du Québec connaîtra une baisse de la population en âge de travailler (20 à 64 ans - ISQ, 2014). Ce contexte est propice au développement de politiques de gestion des ressources humaines qui soient à la fois innovatrices et proactives par rapport aux enjeux sociaux (Cross, 2014), notamment avec les départs à la retraite (Tremblay et Larivière, 2009) et la nécessité pour les entreprises d'attirer et de retenir la main-d'œuvre, particulièrement les jeunes (Armstrong-Stassen et Templer, 2004).

3) Le positionnement des entreprises contemporaines, qui se veulent de plus en plus être des « bons employeurs » ou des « employeurs de choix ». Pour cela, les entreprises participent à des concours pour décrocher des labels de reconnaissance de leurs pratiques en matière d'emploi (Vatteville, 2009). Par ailleurs, certains employeurs cherchent à être un acteur social, et à affirmer leur responsabilité sociale d'entreprise, en intégrant dans leurs approches de GRH les acteurs sociaux tels que les syndicats, les organismes gouvernementaux et communautaires (D'Amours et Bilodeau, 2015). L'engagement social de certaines entreprises devient ainsi un facteur de positionnement stratégique et d'attraction-rétention de main-d'œuvre.

Nous avons voulu savoir comment la QVT se concrétise en termes de pratiques d'emploi et quelles sont les motivations qui poussent les entreprises vers la QVT. C'est ce que nous exposons maintenant.

— 3. MÉTHODOLOGIE

Afin de comprendre comment les entreprises au Québec envisagent la QVT et comment elles l'intègrent dans leurs politiques en matière de ressources humaines, nous avons mené une étude qualitative basée sur l'analyse des contenus publiés par 73 des plus grandes entreprises du Québec, sur divers supports comme les sections web dédiées à l'emploi et leurs derniers rapports de responsabilité sociale publiés en ligne. Les entreprises ont été choisies parmi les plus grands employeurs du Québec tels que classés en 2014 par LesAffaires.com, un important journal du monde économique québécois. Après avoir analysé leurs documents, nous avons contacté les 73 entreprises afin de réaliser des entrevues semi-directives avec les responsables des dossiers de QVT et de qualité de l'emploi. Au terme de nos démarches, 30 entreprises ont accepté de participer aux entretiens ; cela représente un taux de réponse de 39%, un taux tout à fait acceptable si l'on tient compte de la difficulté d'obtenir la participation des entreprises à des recherches.

Les refus que nous avons reçus de la part des entreprises ont été justifiés par deux raisons principales : 1) La QVT n'est pas considérée comme une priorité ; 2) 11 entreprises ont formellement rejeté notre demande en expliquant qu'elles vivaient des changements organisationnels importants et que dans ce contexte de « tensions », il était difficile de traiter des sujets sensibles comme ceux de l'emploi et de la responsabilité sociale. Ainsi, 30 entrevues semi-directives ont été réalisées. Elles ont été conduites auprès de 20 responsables des ressources humaines et 10 responsables en communication, dont 4 en communication interne et 6 en communication corporative et marketing.

— 4. RÉSULTATS : LES REPRÉSENTATIONS DU CONCEPT DE QUALITÉ DE L'EMPLOI

4.1 Analyse des rapports d'engagement social publiés

La QVT est représentée de façon différente par chaque entreprise analysée, ce qui renvoie au caractère volontaire de la QVT, dans le sens où chaque organisation choisit les dimensions qu'elle souhaite intégrer et sur lesquelles communiquer. Bien sûr, ces éléments sont liés à la négociation collective, les questions comme les salaires, régimes de retraite, santé-sécurité au travail étant souvent l'objet de négociation, quoique ce soit moins le cas dans les grandes entreprises, moins syndiquées que les autres, surtout pour les travailleurs « cols blancs », professionnels ou cadres. Par contre, les éléments touchant la formation, la diversité, l'équité et la conciliation travail-famille font moins l'objet de négociation, mais relèvent davantage de programmes qui renvoient clairement à la qualité de l'emploi ou à la qualité de vie au travail.

Nous avons déjà pu constater qu'à l'heure actuelle, les concepts de « qualité de vie au travail » et de « qualité de l'emploi » ne sont pas explicitement utilisés dans les documents d'entreprises, bien que la QVT revienne dans la terminologie de quelques entreprises. Sur le web, les entreprises utilisent plutôt des phrases telles que : « nous offrons un cadre de travail à la fois stimulant et valorisant de l'individu » ; « nos employés sont notre ressource la plus précieuse et nous nous engageons à leur offrir les meilleures conditions de l'emploi » ; « nos conditions de travail tiennent compte des besoins de chacun ». Malgré toutes ces affirmations, les entreprises ne donnent pas, dans leurs documents écrits et sur le web du moins, des détails concrets sur ce qui est offert réellement aux employés. De façon

globale, les dimensions de QVT les plus citées concernent tout de même la rémunération et les avantages financiers, la santé et la sécurité au travail et la formation. Nous avons aussi noté que la majorité des entreprises insistent sur la « diversité » bien que les auteurs ne la citent pas toujours en tant que dimension de la QVT (Green, 2006). En effet, 43 entreprises l'évoquent pour prouver leur engagement vis-à-vis des employés et de la société et elles y intègrent deux populations principales : les femmes et les minorités visibles. Par ailleurs, des 73 entreprises analysées, 6 d'entre elles y intègrent aussi les populations autochtones et 13 entreprises ajoutent à cette dimension l'intégration des personnes à habiletés physiques réduites.

Par ailleurs, la QVT et les bonnes pratiques de l'emploi sont majoritairement citées comme un outil de promotion de l'entreprise si l'on tient compte des phrases promotionnelles utilisées. De plus, la QVT est considérée comme un outil d'attraction des nouveaux talents puisque les entreprises mettent en valeur les prix qu'elles ont gagnés comme la marque de reconnaissance de leurs qualités d'employeurs. Certaines entreprises (24) ne font aucune allusion à leurs pratiques d'emploi ; celles-ci sont en fait dans des secteurs jugés « précaires » et connaissent un taux de roulement important. Ces entreprises appartiennent à des secteurs tels que l'entretien ménager dédié aux entreprises, la sécurité et le gardiennage professionnel, le commerce de détail et la restauration rapide. Nous avons donc poursuivi cette piste d'analyse de la différenciation durant nos entrevues.

4.2 Les entrevues

Les entrevues montrent dans leur majorité un intérêt vis-à-vis de l'importance de la QVT dans la performance organisationnelle et la mobilisation des employés. Il s'agit là des deux résultats principaux escomptés de la QVT. Cette représentation fonctionnaliste de la QVT peut se comprendre si on tient compte du fait que les gens rencontrés représentent en premier lieu la direction de l'entreprise : « la QVT c'est un ensemble de moyens mis en place pour mobiliser nos employés pour qu'ils soient motivés, attachés à l'entreprise ; et, qui dit employés heureux dit des employés qui travaillent mieux » ; « la QVT c'est important, c'est certain... il faut que les employés soient heureux et satisfaits, qu'ils se sentent respectés, c'est indispensable si l'entreprise souhaite performer ». Toutefois, 3 cas ont affiché une certaine indifférence vis-à-vis de la QVT en jugeant que l'organisation de l'entreprise est telle qu'il est difficile de se pencher sur le bien-être de chacun, en insistant que l'entreprise respecte les droits du travail en ce qui concerne la rémunération, la déclaration des employés et la participation aux régimes de la retraite. Nous pouvons citer, par exemple, le cas de l'entreprise leader de la restauration rapide - une entreprise d'origine québécoise -, qui a évoqué la difficulté de tout savoir sur ce qui se passe dans les franchises de l'entreprise : « nous insistons sur les mesures de sécurité, sur la déclaration des employés, sur les rémunérations, la sécurité, mais je ne sais quoi dire au-delà de cela... la nature du travail fait que plusieurs travailleurs sont temporaires ; alors... je ne peux pas dire vraiment que nous avons une politique entière dédiée à la qualité du travail ».

En ce qui concerne l'usage du concept de la qualité de l'emploi, il est intéressant de noter que les réponses l'associent plus spontanément à la qualité du travail/service fourni par l'employé : « personnellement, je vois la qualité de l'emploi comme le fait de produire mieux, de satisfaire les clients, d'assurer une bonne qualité du service fourni » ; « je ne vois pas vraiment de quoi vous parlez... vous voulez dire le livrable rendu par l'employé » ? Ce constat reste surprenant si on tient compte de la médiatisation importante de cette question au Québec et au Canada, notamment que des grands organismes gouvernementaux tels que les instituts des statistiques du Québec et du Canada utilisent

expressément le concept de QE ainsi que les principaux journaux économiques québécois. Cela est d'autant plus surprenant quand on sait que les personnes rencontrées appartiennent à la direction des ressources humaines ou à la communication corporative, des services très liés aux pratiques de l'emploi et à ses actualités. En expliquant ce qui nous intéresse, les répondants vont tout de même revenir sur certains éléments-clés de la QVT et de la qualité de l'emploi, tels qu'entendus dans les écrits des chercheurs ou du Bureau international du travail (ILO, 2010, 2007).

4.3 Analyse des dimensions de la QVT

Nous nous concentrons ici sur les entrevues afin de mettre en évidence ce que les entreprises offrent du point de vue de la QVT ou de la QE. Les dimensions qui ont été les plus citées dans les entretiens sont résumées dans le tableau 2 et présentées plus en détail plus bas.

Tableau 2 : Les dimensions la QVT dégagées par les entrevues

| Dimensions de la QVT selon les entrevues | Exemples des pratiques |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avantages financiers et rémunération | Rémunération évolutive selon expérience Bonification Régimes publics de retraite Régimes complémentaires de retraite Assurance-vie |
| Diversité et équité | Représentativité féminine équitable Minorités visibles Population autochtone |
| Santé et sécurité au travail | Soutien psychologique (payé par l'entreprise) Gestion du stress Perfectionnement physique Formation à la sécurité au travail Matériel et équipement ergonomique Congés maladie suite à un épuisement professionnel Congés annuels de 2 à 4 semaines |
| Stabilité de l'emploi | Minimiser les réductions d'effectifs Régulariser les mises à pied ou réductions d'effectifs (syndicalisation, conventions collectives) Mobilité interne et reconversion |
| Formation et éducation | Perfectionnement menant à un diplôme scolaire Formation continue interne Perfectionnement pour maintenir certaines accréditations (exemple : certifications professionnelles) |
| Conciliation emploi-famille-vie privée | Horaires flexibles Temps partiel volontaire Jours comprimés (4 jours sur 5) Vendredis après-midis libres et semaine réduite Congés mobiles Garderies sur place Soutien organisationnel à la conciliation |

1) La rémunération et les régimes de retraite : il s'agit des dimensions les plus citées et mises en valeur par les personnes rencontrées : « c'est normal de citer d'abord les salaires... Si l'employé se lève du lit, qu'il quitte sa famille, c'est pour qu'il puisse gagner de l'argent... Un salaire qui respecte ses efforts. Sinon, aucun de nos employés ne restera ». Le fait d'avoir un régime de retraite avantageux est aussi jugé important et renvoie à une bonne QE.

2) L'intégration des femmes dans les différentes fonctions de l'entreprise : cette pratique revient très souvent parmi celles citées par les entreprises comme faisant partie de la QVT. Il faut savoir que les entreprises québécoises, les plus grandes surtout, sont tenues de respecter des lois en matière d'équité salariale et d'équité en emploi. Cela n'a pas changé toutes les pratiques organisationnelles, mais les entreprises se sentent dans une certaine mesure obligées de se préoccuper de cette question de l'intégration des femmes pour assurer la QVT.

3) La santé et la sécurité au travail ont été particulièrement citées par les entreprises manufacturières comme celles de l'industrie du bois, de la fabrication des moyens de transports aériens et ferroviaires, des équipements des travaux publics et de l'entretien ménager (20 entreprises parmi les 29 rencontrées). En ce qui concerne les autres entreprises financières, publiques et du commerce de détail, l'accent a été surtout mis sur la santé psychologique des employés et en particulier la gestion du stress au travail.

4) La stabilité de l'emploi : il s'agit de l'argument utilisé le plus fréquemment pour montrer que l'entreprise offre une bonne QVT à ses collaborateurs. Sur les 23 cas, seulement trois n'ont pas fait état de cet aspect : deux leaders de la restauration rapide et une entreprise d'entretien ménager dédié aux entreprises. Ces entreprises expliquent leur taux de roulement élevé par le profil de leurs employés qui sont en majorité des étudiants et des nouveaux arrivants qui attendent une meilleure insertion dans le marché de l'emploi.

5) La formation : la formation professionnelle renvoie aux programmes de formation offerts à l'interne de l'entreprise; mais certaines entreprises offrent aussi des programmes suivis à l'externe dans des entreprises privées ou établissements d'enseignement. Si cet aspect est souvent cité par les entreprises comme faisant partie de la QVT qu'elles offrent, les informations restent relativement générales et les entreprises ont parfois de la difficulté à préciser les profils des employés bénéficiaires, ainsi que les budgets alloués (ou ne souhaitent pas en faire part).

6) La conciliation emploi-famille-vie privée : les témoignages insistent dans leur majorité sur l'importance de cette dimension comme élément de la QVT : « c'est terminé l'ère où les gens ne vivaient que pour leur travail... Le travail n'est plus le centre de la vie des gens mais c'est maintenant la famille qui est centrale, c'est elle qui détermine notre réussite dans la vie ». Ce genre de commentaire revient souvent dans les témoignages et les répondants précisent aussi des exemples concrets des mesures favorisant la conciliation dans les entreprises publiques (2 cas) et financières (7 cas).

Enfin, les résultats montrent que les entreprises, bien qu'à des degrés différents, insistent sur le fait que la QVT influence l'image de l'entreprise dans sa communauté ainsi que son image en tant qu'employeur. Cela aurait alors un impact direct sur la capacité de l'entreprise à attirer de nouveaux employés, en particulier dans un contexte de vieillissement de la population et de pénurie des talents. Pour cela, les entreprises sont tenues de faire preuve d'innovation en matière d'emploi et de QVT.

CONCLUSION

Les résultats de notre étude confirment la malléabilité du concept de QVT, dont les frontières sont difficiles à définir. En effet, la QVT est un concept multidimensionnel et transversal qui influence à la fois le bien-être des employés, leur épanouissement professionnel, mais aussi le climat de travail, allant jusqu'à conditionner la performance organisationnelle. Par ailleurs, la QVT est aussi déterminée par la volonté ou non de l'entreprise de mettre davantage l'accent sur telle ou telle dimension, en particulier dans les secteurs dits précaires ou dans les entreprises non syndiquées, où les marges de manœuvre de l'employeur sont plus importantes. Toutefois, les résultats illustrent l'importance pour les entreprises des secteurs à forte concurrence (grandes entreprises de finances ou de TI) de

s'assurer d'une bonne QVT et de bonnes conditions de travail pour attirer et retenir les « talents », comme ils les appellent. On note aussi une conscience accrue des entreprises québécoises en général quant à l'importance d'assurer une bonne QVT à leurs employés, en particulier dans un contexte social de vieillissement démographique et de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Cette pénurie ne fait qu'augmenter le pouvoir de négociation des employés à la recherche d'un emploi qui leur assure une meilleure conciliation emploi-famille, plus de sécurité financière et donc plus de dignité. Par contre, il faut reconnaître que le contexte d'austérité et de coupures budgétaires mis en place par le gouvernement actuel tend à amenuiser l'importance de cette dimension QVT dans le secteur public, ce qui peut avoir un effet d'entraînement sur certaines entreprises du secteur privé.

Aussi, la situation de chaque entreprise évolue en fonction de la concurrence dans le secteur, des avantages offerts ailleurs en matière de QVT, et le contexte général d'austérité budgétaire influe bien sûr sur les tendances dans les entreprises non syndiquées ou les groupes non syndiqués en particulier. Les groupes syndiqués sont généralement « relativement » à l'abri des changements brusques dans les composantes de la QVT, la sécurité d'emploi étant sans doute l'élément qui peut plus facilement être attaqué en période de compressions budgétaires, alors que les éléments touchant la santé et la sécurité au travail, ou les salaires, ne peuvent être modifiés sans reprendre la négociation avec les syndicats. Les activités de formation comme les avantages offerts en matière de flexibilité du temps de travail peuvent aussi faire l'objet de réduction en contexte de difficultés économiques, ces éléments étant souvent vus par les entreprises comme une manière de réduire leurs dépenses, même s'ils contribuent fortement à la QVT des salariés, et risquent ainsi d'avoir un effet sur la performance des salariés.

Bibliographie

- Anker, R., Chernyshev, I., Egger, P., Mehran, F. et Ritter, J. A. (2003).** « La mesure du travail décent: un système d'indicateurs statistiques de l'OIT », in *Revue internationale du travail*, 142(2), p. 159-193.
- Armstrong, P. et Armstrong, H., (2001).** *The Double Ghetto : Canadian Women and their Segregated Work*, Oxford University Press, 259 p.
- Bélanger, P. R. et Lévesque, B. (2008).** *Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois* in J.-M. Tremblay, « les classiques des sciences sociales », bibliothèque numérique.
- Bellemare, G., (2004).** *Le Syndicalisme de transformation sociale (Social Movement Unionism). Voie de renouvellement des théories du syndicalisme ? Le cas des services de garde*, Montréal, Crises-Uqam.
- Bernier, J. (2007),** « Les conventions collectives et les emplois atypiques », in *Regards sur le travail*, n° 4 (1), 2-17.
- Burke R.J. et Ng, E. (2006),** « The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management », in *Human Resource Management Review*, 16(2), p. 86-94.
- Centre d'études de l'emploi (2006).** *La qualité de l'emploi*, Paris, Éditions La Découverte, 123 p.
- Clark, Andrew E., (1998),** « Measures of Job Satisfaction : What Makes a Good Job ? Evidence from OECD Countries », in *OECD Labour Market and Social Policy*, Occasional Papers N° 34, August, Paris.
- Cloutier, L. (2010),** *Évolution de la qualité de l'emploi des femmes et des hommes au Québec entre 1997 et 2007 : l'ascenseur de la scolarisation et le fardeau des responsabilités familiales*, Montréal, Université de Montréal, thèse de doctorat, 289 p.
- Cloutier, L. (2008),** *La qualité de l'emploi au Québec, développements conceptuels et création d'une typologie. État actuel de la réflexion*, Québec, Institut de la statistique du Québec, 47 p.
- Cross, P. (2014),** *Do labour Shortages Exist in Canada ? Reconciling the Views of Employers and Economists*, Fraser Institute reports, <http://www.fraserinstitute.org>
- D'Amours, M. et Bilodeau, P-L (sous la direction), (2015),** *Introduction aux relations industrielles*, Montréal, Chenelière Éducation.
- Davoine, L., Erhel, C. et Guergoat-larivière, M. (2008),** « Monitoring Quality in Work: European Employment Strategy Indicators and Beyond », in *International Labour Review* 147(2-3), p.163-198.

- Dupuis, J. P. (2006)**, *Sociologie de l'entreprise*, Montréal, G. Morin/Chenelière Éducation.
- Green, F. (2006)**, *Demanding Work : The paradox of job quality in the affluent economy*, Princeton University Press.
- Handel, M. J., (2005)**, « Trends in Perceived Job Quality, 1989 to 1998 ». in *Work and occupations*, 32(1), 66-94.
- Institut de la Statistique du Québec (2014)**, *Perspectives démographiques du Québec et des régions 2011-2061*, www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/perspectives/perspectives-2011-2061.html
- ILO (International Labor Organization-2010)**, *Decent work for All*, Genève, Bureau international du travail.
- ILO (2007)**, *The Decent Work Agenda in Poverty Reduction Strategy Papers, Recent Developments*, Genève, Bureau international du travail.
- Labrosse, A. (2013)**, « La présence syndicale au Québec en 2012 », in *Direction de l'information sur le travail*, Québec, Travail Québec.
- Lowe, G. S. (2007)**, *21st Century job quality : Achieving what Canadians want*, Ottawa, Canadian Policy Research Networks.
- Roehling, P.V., Roehling, M. V., Moen, P. (2001)**, « The Relationship between Work-Life Policies and Practices and Employee Loyalty : a Life Course Perspective », in *Journal of Family and Economic Issues* 22(2), p. 141-170.
- Statistique Canada (2015)**, *Guide des questions de l'enquête sur la population active* http://www23.statcan.gc.ca/imdb-bmdi/instrument/3701_Q1_V5-fra.htm#a5 (consulté le 21 septembre 2015).
- Tal, B. (2006)**, « On the Quality of Employment in Canada », in *CIBC World Markets Research (8)*, special report.
- Tremblay, D. G. (2006)**, « L'évolution des politiques familiales et de conciliation emploi-famille au Québec et au Canada », in C. Bourreau-Dubois et B. Jeandidier (sous la dir. de), *Économie sociale et droit, tome, 2*, 241-255.
- Tremblay, D. G. et Jebli, F. (2012)**, « Aménager le temps de travail en fin de carrière pour inciter à rester en emploi? », in *Revue Interventions Économiques* n° 45 2012.
- Tremblay, D. G. et Larivière, M. (2009)**, « Les défis de fins de carrière et la retraite : le cas du Québec », in *Management & Avenir* 30(10), p. 127-145.
- Tremblay, D.G. (2010)**, *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière ?* Montréal, St Martin éditeur.
- Tremblay, D.G. (2012a)**, *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.G. (2012b)**, *Articuler emploi et famille : le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions (infirmières, travailleuses sociales et policiers)*, Québec, Presses de l'université du Québec, 284 p.