



Perfectionnement des compétences au Canada:

Maximiser la main-d'œuvre hautement qualifiée
pour bâtir une économie plus inclusive.

Octobre 2022

Contenu

Qui sommes-nous	3
Résumé	4
Introduction	6
La situation actuelle	8
Perturbations économique constante	
Une situation inéquitable	10
Une nouvelle façon de penser	12
Le problème de la sous-utilisation	12
Gestion des risques dans le processus d'embauche	13
Établissement d'un modèle	15
Une question d'attraction de talents	15
Les différences du perfectionnement des compétences	16
Le modèle de perfectionnement des compétences de Palette	17
De la théorie à la réalité	18
Une vision de l'avenir	21
Remerciements	22
Notes de fin	23



Qui sommes-nous



Palette Skills est un organisme national sans but lucratif dont l'objectif est de mettre en relation les entreprises les plus innovantes du Canada avec des talents inutilisés par la création d'un système de perfectionnement des compétences accéléré qui dirige les viviers de nouveaux talents vers des postes très recherchés.



Palette Skills est un chef de file dans la création de programmes de perfectionnement des compétences pilotés par l'industrie qui favorisent une économie plus inclusive et concurrentielle à l'échelle internationale. Soutenu par un consortium d'associations professionnelles nationales, d'établissements universitaires de premier plan et d'organismes sans but lucratif, Palette Skills travaille à promouvoir auprès d'un réseau de partenaires l'adoption de nouvelles pratiques exemplaires dans les stratégies de perfectionnement des compétences élaborées par l'industrie. Fondé en 2017, Palette Skills est hébergé par l'Université de Toronto et financé en partie par le gouvernement du Canada.



Résumé

La course aux talents est bien lancée, et ce, à l'échelle mondiale. Le resserrement démographique, la demande accrue et la mobilité rendue quasiment illimitée par le travail virtuel avivent la concurrence dans la lutte déjà féroce pour attirer des travailleurs qualifiés. Au Canada, nous avons l'avantage grâce à notre main-d'œuvre hautement qualifiée, à la robustesse et à la solidité de nos systèmes d'éducation ainsi qu'à notre système d'immigration ouvert et efficace.

Nous devons maintenir cet avantage en continuant d'investir dans ces forces. Cependant, le Canada jouit de cet avantage depuis un certain temps, mais les défis que soulèvent les employeurs en ce qui concerne les talents persistent. Évidemment, la présence d'une main-d'œuvre qualifiée ne suffit pas pour résoudre la pénurie de talents et garantir la prospérité dans l'économie à venir. Il faut également diriger ces travailleurs vers des emplois afin d'utiliser pleinement la main-d'œuvre qualifiée à notre disposition. Bien que le Canada ait sans aucun doute résolu la première partie de l'équation, nous avons toujours eu du mal à orienter les talents sur le marché.

Les décideurs ont trop longtemps présumé que les travailleurs détenant les compétences appropriées obtiendraient nécessairement des emplois à forte demande.

En revanche, les données révèlent que ce n'est tout simplement pas le cas. Prenons, par exemple, les travailleurs en milieu de carrière. Les Canadiens et Canadiennes de plus de 45 ans représentaient entre 40 et 50 % des personnes en situation de chômage chronique de 2015 à 2020. Malgré cela, les gestionnaires qui embauchent des travailleurs plus âgés qualifient le rendement de ces derniers de satisfaisant et considèrent qu'ils obtiennent souvent de meilleurs résultats que leurs homologues plus jeunes.

En fait, les gestionnaires indiquent que 87 % de leurs employés âgés de 45 ans ou plus étaient doués, voire meilleurs que les cohortes plus jeunes.^{1,2} Étant donné que bon nombre d'entreprises recherchent des travailleurs faisant preuve de maturité, d'une aptitude pour le travail d'équipe et d'expérience dans la prise de décisions difficiles, il n'est pas étonnant que les employeurs valorisent cette main-d'œuvre.

Toutefois, le contraste entre le taux de chômage et le rendement au travail signale une partialité systémique sans fondement au détriment de l'embauche des membres de ce groupe démographique.



Ce problème est complexe et ne se résume pas à un écart de compétences : il concerne le comportement humain et la prise de décisions. Il faut autant comprendre les risques et la confiance dans le processus d'embauche qu'acquérir de nouvelles compétences numériques ou générales.

Palette Skills étudie cette question depuis cinq ans en mettant à l'essai de nouvelles stratégies d'attraction de talents auxquelles les employeurs font confiance afin d'en apprendre davantage sur la conception de programmes de perfectionnement des compétences qui entraînent des emplois à forte demande dans des secteurs en croissance rapide. Notre modèle de conception de programmes de perfectionnement pilotés par l'industrie qui visent à permettre aux travailleurs de quitter des postes en déclin ou précaires pour rejoindre des secteurs à forte croissance génère constamment un taux de placement de près de 90 % du côté des travailleurs, comparativement aux programmes de formation classiques qui obtiennent généralement un taux entre 50 et 75 %.³

Le présent document vise à faire connaître les perspectives de Palette Skills sur la question complexe des talents dans l'économie à venir, ses méthodes de mise à l'essai et d'élaboration de nouvelles stratégies pour la conception de programmes axés sur l'emploi, et les leçons tirées au fil des années. Une partie de notre mission en tant qu'organisme est d'élaborer des stratégies pratiques pour déployer des solutions qui mettent mieux en relation les employeurs et les demandeurs d'emploi, et de communiquer les connaissances acquises à tout l'écosystème des compétences.

Dans ce document, nous présentons nos tactiques de conception de programmes visant spécifiquement à augmenter le taux de placement, et la théorie du changement qui oriente notre démarche. Nous croyons que pour gagner la course aux talents à l'échelle mondiale, nous devons regarder au-delà de l'écart de compétences, examiner les présomptions et les préjugés sous-jacents à l'égard des travailleurs, et établir de nouveaux parcours pour mettre au jour les talents inexploités afin que les employeurs puissent embaucher les demandeurs d'emploi dont ils ont besoin.



Introduction

Les talents alimenteront l'avenir, mais seulement si vous les trouvez. Au Canada, les entreprises innovantes ont de la difficulté à croître et à se transformer, car elles ne trouvent pas les talents dont elles ont besoin. Malgré des investissements importants dans le perfectionnement de la main-d'œuvre et l'acquisition de compétences année après année, la question des talents décrite par les employeurs ne faiblit pas. En réalité, le Canada possède l'une des mains-d'œuvre les plus qualifiées et instruites au monde. Parmi les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Canada se classe au deuxième rang pour ce qui est du pourcentage de personnes titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires.

Notre pays compte une abondance de travailleurs qualifiés, la principale ressource nécessaire pour bâtir une économie du savoir florissante.⁴ Comment pouvons-nous donc avoir à la fois l'une des mains-d'œuvre les plus qualifiées au monde et une pénurie de

travailleurs qualifiés? Nous nous sommes jusqu'à maintenant appuyés sur un principe de rareté des talents, mais peut-être avons-nous tort. Et si le vrai problème résidait dans la façon dont le marché repère et évalue les talents?

Rappelons-nous les paroles d'Henry Ford : « Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient, ils m'auraient répondu "un cheval plus rapide". » Les clients savent décrire les problèmes qu'ils rencontrent, mais s'il est question des solutions, leur perspective se limite à leurs connaissances. En ce qui concerne la recherche de talents qualifiés, les employeurs réalisent qu'il est difficile de pourvoir rapidement les postes vacants. En présumant que la source de ce défi est un manque de talents, nous ne tenons pas compte de notre main-d'œuvre hautement qualifiée. Pour éviter de nous en tenir à un « cheval plus rapide », nous devons aborder le problème sous un autre angle.

« Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient, ils m'auraient répondu "un cheval plus rapide". » - Henry Ford

Ce document fait état de ce que nous avons appris sur la façon dont les employeurs prennent leurs décisions d'embauche et sur notre utilisation de cette information pour créer des parcours efficaces permettant aux employés de passer à des carrières à forte demande et de tirer pleinement parti de leurs compétences.

En commençant par une analyse critique de la perception de la question des compétences et des talents, ce document soulignera les principes qui sous-tendent le modèle de perfectionnement des compétences de Palette Skills et mettra en perspective l'avenir de la mobilité de la main-d'œuvre au Canada. Nous envisageons un nouveau système national de soutien au perfectionnement des compétences et à la transition professionnelle. Nous croyons que pour réaliser son plein potentiel, le Canada a besoin d'une stratégie qui mobilise une multitude de partenaires à l'échelle du pays de façon à aligner leur travail sur l'objectif de favoriser la prospérité des employés et des employeurs dans la nouvelle économie.



Voici Brandon.

Après avoir abandonné ses études universitaires pour subvenir aux besoins de sa famille, Brandon a travaillé 10 ans comme barman pendant qu'il réfléchissait à son avenir. Ses collègues et ses amis lui disaient qu'il devrait se diriger vers la vente, mais sans expérience, ni formation, ni réseau dans le domaine, il ne savait pas par où commencer. Il a participé au programme SalesCamp de Palette Skills en 2019 et a été le premier participant embauché à la sortie du programme. Brandon a obtenu un poste à temps plein en développement des affaires dans une entreprise de commerce électronique à Toronto. Six mois après son entrée en fonction, son employeur se déclarait « on ne peut plus satisfait » de son rendement. Trois ans plus tard, Brandon y est toujours.

La situation actuelle

Perturbations économiques constantes

Chaque personne doit sentir qu'elle a sa place dans l'économie à venir.



L'économie canadienne subissait déjà une transformation radicale en raison des forces perturbatrices de l'automatisation et des changements climatiques lorsque la COVID-19 a mis le monde sur pause. Bien que certains secteurs aient connu un gain net à la suite de la pandémie, d'autres comme le tourisme, l'hébergement, l'hôtellerie et le commerce de détail ont été lourdement affectés et ce sont les travailleurs à faible revenu, les femmes et les personnes racisées qui ont été les plus durement touchés. Au-delà des répercussions sur des groupes de travailleurs particuliers, la pandémie a dévoilé la forte dépendance du Canada envers le commerce mondial, l'exportation de ressources et la fabrication. Tous ces secteurs ont connu d'importantes perturbations lorsque les chaînes d'approvisionnement du monde entier ont été plongées dans le chaos.

Deux ans après le début de la pandémie, nous avons une meilleure idée de la façon dont ces défis initiaux se sont désormais installés dans l'économie canadienne. Tout d'abord, le télétravail est là pour rester, pas seulement au Canada, mais partout dans le monde. Les travailleurs canadiens ont donc plus de possibilités d'emploi et les employeurs bénéficient d'un plus grand bassin de talents. Par le fait même, les employeurs ne sont plus en concurrence seulement avec les autres entreprises canadiennes pour attirer des talents, mais aussi avec des entreprises internationales. Ensuite, les Canadiens et Canadiennes quittent des emplois précaires et mal rémunérés à la recherche de carrières plus stables. Finalement, les investissements dans les technologies d'automatisation accélèrent dans les entreprises canadiennes, ce qui ne fait qu'accentuer la demande de main-d'œuvre hautement qualifiée.⁸



La réussite de la transformation des entreprises dépendra de leur capacité d'attirer les travailleurs dont elles ont besoin, au moment opportun. De façon plus générale, la résilience de la société canadienne pour maintenir la cohésion sociale dépendra de la capacité des Canadiens et Canadiennes ordinaires à bénéficier des gains économiques découlant de l'économie en évolution. Les perturbations de l'économie entraînent souvent l'innovation et la croissance, mais elles donnent également lieu au chaos et à l'instabilité dans la vie de la population, que ce soit sous la forme de pertes d'emplois ou de l'augmentation du coût de la vie.

Ces conséquences étaient manifestes après la Grande Récession alors que les personnes qui tentaient d'intégrer ou de réintégrer le marché du travail se sont retrouvées face à des rémunérations plus faibles, à une progression professionnelle plus lente et à une croissance des salaires moindres. De plus, cette période a été marquée d'un risque accru de remplacement du travail à temps plein par un travail précaire et d'une augmentation des problèmes de santé mentale dus à l'insécurité financière. Les Canadiens et Canadiennes seront en mesure de tolérer et d'accepter ces perturbations imminentes uniquement s'il règne un sentiment de stabilité économique et sociale tout au long de cette période de transition.

Chaque personne doit sentir qu'elle a sa place dans l'économie à venir. En revanche, en l'absence de parcours vers de nouveaux emplois, de plus en plus de personnes se retrouveront coincées dans des secteurs en déclin, où les options se feront progressivement rares. Pour veiller à ce que le Canada demeure résilient et que ses travailleurs puissent bénéficier du changement et de l'innovation, les gouvernements et l'industrie doivent se concentrer sur la création de possibilités accessibles et inclusives.

Les décideurs et les entreprises doivent reconnaître que l'équité et l'inclusion et la compétitivité économique ne représentent pas deux extrêmes qui se contrebalancent. Ce mode de pensée omet le fait que l'équité et la compétitivité sont plutôt les éléments fondamentaux d'un cycle continu où la force de l'un alimente le développement de l'autre. L'élaboration de solutions fondées sur ce mode de pensée est un défi que de nombreux pays tentent de relever. Le Canada est déjà bien placé pour montrer la voie.⁹

En 2019, Palette a lancé SalesCamp, son premier programme de perfectionnement des compétences, dans le but d'aller au-delà du discours sur ce qui devrait être fait pour soutenir la transition intersectorielle des travailleurs, et commencer à prouver ce qui est faisable. Depuis, nous avons lancé deux autres programmes : un accéléré en cybersécurité et un en agriculture numérique.

Des travailleurs en milieu de carrière abandonnés

Les Canadiens et Canadiennes de plus de 45 ans représentaient entre 40 et 50 % des personnes en situation de chômage chronique de 2015 à 2020. Pourtant, les gestionnaires indiquent que 87 % de leurs employés âgés de 45 ans ou plus étaient doués, voire meilleurs que les cohortes plus jeunes. Parmi les personnes en milieu de carrière qui ont changé d'emploi, 74 % considèrent que la formation a été essentielle pour les aider à se faire embaucher.¹³

Une situation inéquitable

L'économie canadienne d'aujourd'hui n'est ni inclusive ni équitable. Même si cette situation persiste depuis longtemps, la pandémie a exacerbé ces tendances, qui se maintiennent alors que l'économie se redresse. Au cours des derniers mois, le taux de chômage a atteint un niveau historiquement bas, rattrapant le niveau d'avant la pandémie. Néanmoins, ces gains ne se font pas sentir de la même façon dans tous les groupes de la population. Les personnes racisées, les nouveaux arrivants, les Autochtones, les femmes et les travailleurs en milieu de carrière sont particulièrement exclus de ce redressement. Les personnes appartenant à ces groupes et à d'autres qui sont à la recherche d'un emploi font face à des obstacles. Par conséquent, le taux de chômage est chroniquement plus élevé chez les Canadiens et Canadiennes qui ont le plus besoin de prendre de l'avance.^{10 11}

La dynamique de la reprise inéquitable au Canada est complexe et entraîne des répercussions particulières sur différents groupes. Par exemple, bien que le taux de chômage chez les hommes et

les femmes soit le même à 4,2 %, l'écart important dans le taux de participation entre les sexes indique que les femmes abandonnent le marché du travail.¹²

Entre-temps, les personnes âgées de 45 ans ou plus constituent le groupe démographique le plus important au Canada. En cette période de reprise économique, nous savons que le resserrement du marché du travail cause l'exclusion des travailleurs appartenant à ce groupe en raison des préjugés des employeurs. Selon les études, les employeurs présument que les travailleurs plus âgés sont moins productifs et qu'ils ne possèdent pas les compétences nécessaires ou ne sont pas disposés à les acquérir. Ainsi, les employeurs négligent de considérer les travailleurs plus âgés non seulement pour les possibilités d'emploi, mais également pour les promotions et la formation.^{13 14 15}

Une étude internationale sur l'emploi des travailleurs de plus de 45 ans a montré l'existence de ce problème ailleurs, mais au Canada, ces



travailleurs représentaient environ 45 à 50 % des chômeurs chroniques entre 2015 et 2020.¹⁶ Malgré cela, les gestionnaires qui embauchent des travailleurs plus âgés qualifient le rendement de ces derniers de satisfaisant et considèrent qu'ils obtiennent souvent de meilleurs résultats que leurs homologues plus jeunes.¹⁷ Ce contraste entre le taux de chômage et le rendement au travail signale chez les employeurs une partialité systémique sans fondement qui se révèle contraire aux faits que nous connaissons.

Les préjugés des employeurs ne s'appliquent pas qu'à l'identité d'une personne qui se présente à une entrevue d'embauche, mais aussi à ses antécédents professionnels. Les personnes qui tentent d'intégrer de nouveaux secteurs ont de la difficulté à faire reconnaître leur expérience et leurs compétences. Dans le cadre du recrutement, les employeurs ont tendance à rechercher les compétences que le poste requiert et à présumer que celles-ci ne peuvent être acquises que dans un secteur d'activité précis. Cela représente un obstacle pour toute personne ayant acquis des compétences transférables dans un autre secteur qui souhaite changer de carrière. Pires encore, ces présomptions ainsi que d'autres peuvent se retrouver ancrées dans les processus d'embauche lorsqu'elles sont programmées dans des systèmes de suivi des candidats de façon à rejeter automatiquement les candidatures dépourvues d'une expérience de travail dans le secteur.¹⁸

Ces inégalités n'ont pas beaucoup changé au cours des décennies malgré des investissements substantiels dans le perfectionnement professionnel, l'aide à l'emploi et les services d'établissement pour

les nouveaux arrivants. Leur persistance malgré le resserrement du marché du travail signale des problèmes structurels et systémiques plus généraux qui donnent lieu notamment à ces comportements d'embauche négatifs de la part des employeurs. Les répercussions de ces préjugés nuisent non seulement aux demandeurs d'emploi, mais aussi aux employeurs mêmes et à l'économie canadienne en général. Plus du tiers (36,9 %) des entreprises sondées ont mentionné le recrutement d'employés qualifiés comme principal obstacle auquel ils se heurteront au cours des trois prochains mois.¹⁹ Le coût important que représente ce défi pour les entreprises freine considérablement le PIB, la productivité et la compétitivité du Canada. Après tout, nous savons que les entreprises qui ne disposent pas des talents dont elles ont besoin sont plus susceptibles de refuser des contrats ou de retarder l'exécution de commandes.^{20 21}

Une étude de la Banque de développement du Canada (BDC) a révélé que les entreprises qui ont du mal à pourvoir leurs postes sont 65 % plus susceptibles de connaître une croissance lente.²² Dans le cadre d'une étude de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), plus de la moitié des répondants ont indiqué qu'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée limitait leur capacité d'augmenter leurs ventes ou leur production.²³ Les effets cumulés de l'inaccessibilité des talents dont les employeurs ont besoin sont énormes. En 2015, la valeur non réalisée des postes vacants dans l'économie canadienne atteignait 15 milliards de dollars et ce chiffre est passé à 25 milliards en 2020.²⁴

Une nouvelle façon de penser

En 2015, la valeur non réalisée des postes vacants dans l'économie canadienne atteignait 15 milliards de dollars et ce chiffre est passé à 25 milliards en 2020.²⁴



Le problème de la sous-utilisation

Depuis plus d'une décennie, les chercheurs et les décideurs analysent la question de l'inadéquation entre l'offre et la demande de talents. La tendance à résumer ce problème à un écart de compétences, que ce soit sur le plan technique ou professionnel, a suscité un grand nombre de mesures importantes, notamment l'adaptation des programmes d'études universitaires et collégiales, l'expansion de programmes d'enseignement combiné avec l'emploi et d'apprentissage par l'expérience, et la création de nouvelles offres de formation continue. Au-delà de ces démarches à l'échelle nationale, le gouvernement fédéral a conçu des programmes, comme la Stratégie en matière de compétences mondiales, pour attirer de nouveaux arrivants qualifiés afin de combler les lacunes en matière de talents au Canada.

Une main-d'œuvre hautement qualifiée ne constitue un avantage que pour ceux qui savent s'en servir. Afin d'utiliser pleinement cette main-d'œuvre, les entreprises canadiennes doivent reconnaître les compétences que possède une personne et la capacité de cette dernière à les appliquer de manières nouvelles et différentes. Pour tirer parti d'une main-d'œuvre qualifiée dans une économie qui évolue rapidement, il faut adopter une mentalité dynamique qui reconnaît la capacité illimitée des personnes à apprendre et à s'adapter à de nouveaux environnements ainsi que leur désir d'avancer avec le soutien adéquat.

Le coût d'une main-d'œuvre sous-utilisée est un ralentissement de la productivité à deux volets : d'une part, les entreprises ne se prévalent pas des compétences dont elles ont besoin pour accroître leurs activités et, d'autre part, les Canadiens et Canadiennes ne maximisent pas leur potentiel économique et humain.



Gestion des risques dans le processus d'embauche

Afin de mieux comprendre cet échec apparent du marché à lier l'offre des travailleurs et la demande chez les employeurs, nous avons examiné la façon dont les employeurs prennent leurs décisions d'embauche. Les dizaines d'entrevues que nous avons menées auprès d'entreprises à croissance rapide axées sur l'innovation nous ont rapidement fait comprendre que pour bon nombre d'entre elles, l'embauche représente un processus de gestion des risques. Le coût et les conséquences de mauvaises embauches, combinés aux limites de la capacité interne d'élaboration de nouveaux processus, signifient que les employeurs préfèrent se fier aux méthodes de recrutement et d'évaluation éprouvées qui privilégient l'expérience dans le secteur et les références.

Une fois que nous comprenons l'environnement opérationnel des petites entreprises axées sur l'innovation qui consiste à atténuer les risques, nous pouvons mieux comprendre la question des talents.

- Sont-ils capables de se mettre au travail immédiatement dans une entreprise d'une telle taille, d'un tel secteur d'activité et d'un tel taux de croissance?
- Ont-ils une mentalité de croissance et sont-ils désireux de s'adapter et d'apprendre au fil de notre évolution?
- Possèdent-ils les compétences et les aptitudes de base pour bien accomplir leur travail?

Accent sur les PME

La croissance économique du Canada est stimulée par les petites et moyennes entreprises. Les PME composent 99,8 % des entreprises canadiennes. Entre 2014 et 2019, elles étaient responsables de 61,2 % de la croissance nette de l'emploi. Toute solution à la question des talents doit d'abord et avant tout fonctionner pour les PME, qui ont une capacité de recrutement moindre ainsi qu'une plus faible tolérance au risque en ce qui concerne les mauvaises embauches par rapport aux grandes entreprises.²⁵

Nous nous sommes rapidement rendu compte que même si presque toutes les entreprises avaient des critères semblables, très peu d'entre elles disposaient d'un processus efficace ou systématique pour déterminer si les candidats possédaient réellement les caractéristiques recherchées. Par conséquent, les employeurs se fiaient à des indicateurs rudimentaires tels que l'expérience dans le secteur, des titres de compétence récents ou des références de confiance.

En fait, il s'agit d'indicateurs indirects que les employeurs utilisent inconsciemment pour mesurer des caractéristiques, comme une mentalité de croissance ou la capacité à se mettre au travail immédiatement en plus d'autres compétences.

Malheureusement, ces indicateurs ne sont pas infaillibles. Par exemple, un titre de compétence ne confirme pas que les candidats détiennent l'expérience pratique recherchée par les employeurs.²⁶ De même, les employés embauchés à la suite d'une recommandation n'atteignent pas toujours un rendement supérieur à celui des personnes embauchées sans recommandation.²⁷ Finalement, le fait de tenir compte de l'expérience dans un secteur émergent restreint le bassin de candidats en raison d'un nombre de travailleurs limité. Cette confiance excessive envers ces indicateurs classiques et d'autres donne une impression exagérée de pénurie sur le marché des talents, augmentant ainsi les difficultés et les coûts auxquels les employeurs font face dans leur recrutement. De nombreuses entreprises sont intuitivement conscientes de cette réalité et sont disposées à utiliser d'autres méthodes et outils, mais peu d'entre elles ont le temps, la capacité ou la tolérance au risque nécessaires pour établir de nouvelles façons d'attirer des talents.

Nos constatations indiquent que la principale difficulté autant pour les travailleurs que l'industrie quand il est question de placement est la partialité systémique au détriment de l'embauche de travailleurs non traditionnels, qui sous-tend les présomptions des employeurs selon lesquelles l'embauche de ces travailleurs

constitue un risque. Cette partialité contribue à une inefficacité chronique et à la sous-utilisation des talents sur le marché du travail en plus d'expliquer pourquoi bon nombre d'employeurs continuent de croire à un écart de compétences ou à une pénurie de talents. Le défi n'est donc pas simplement de bâtir une main-d'œuvre qualifiée, mais plutôt de mettre sur pied les systèmes et les structures nécessaires pour redéployer les talents dans différents secteurs en fonction des changements de l'offre et de la demande. Il est impératif de résoudre ce problème pour assurer la croissance d'une économie canadienne inclusive et productive, ainsi que pour les travailleurs d'autres secteurs aux prises avec les perturbations causées par l'automatisation, la récession ou la pandémie.



Une question d'attraction de talents

Pour trouver une solution au problème d'attraction de talents, il était logique d'adopter les pratiques exemplaires de conception de produits. Nous avons donc dû nous mettre à la place des employeurs pour comprendre leur expérience du problème. Du point de vue d'un employeur, le défi n'est pas tant un écart de compétences qu'une question d'attraction de talents. Les employeurs s'efforcent de trouver et d'attirer les travailleurs qualifiés dont ils ont besoin, au moment opportun.

Par conséquent, toute solution au problème d'un marché du travail inéquitable ou discriminatoire doit d'abord et avant tout résoudre ce problème opérationnel de fond pour les employeurs. En examinant le problème sous l'angle de l'attraction de talents, nous constatons deux critères essentiels pour une solution efficace :

- la capacité des entreprises qui embauchent de trouver des talents qualifiés lorsqu'elles en ont besoin;
- la capacité des entreprises qui embauchent de trouver des talents qualifiés lorsqu'elles en ont besoin;

Si l'on résume la question à l'attraction de talents, il devient évident que les solutions efficaces doivent comporter un solide système d'assurance de la qualité pour sélectionner et valider les candidatures, et que cette sélection et cette validation doivent avoir lieu sans les indicateurs indirects classiques tels que l'expérience de travail dans le secteur. D'ailleurs, toute solution doit évidemment inclure une stratégie robuste de mise en marché qui dirige les candidats vers les employeurs

« En fait, il devient plus facile, du point de vue d'un employeur, de confirmer qu'un filtrage considérable a déjà lieu, et cette relation lui permet d'économiser du temps, et donc de l'argent... J'ai certainement passé en entrevue des candidats [de SalesCamp] que je n'aurais pas considérés sur la seule base de leur candidature. »

— Employeur partenaire de
SalesCamp

à leur recherche. Avec cette image provisoire de ce à quoi une solution devrait ressembler, les programmes courts de perfectionnement des compétences deviennent le moyen idéal d'établir un vivier de talents vers lequel les employeurs peuvent se tourner, particulièrement en raison de son processus d'assurance de la qualité qui permet aux employeurs d'évaluer les talents et d'éliminer les risques.

De façon plus générale, ce type de solution augmente la mobilité intersectorielle de la main-d'œuvre et optimise la valeur productive des ressources humaines abondantes du Canada tout en offrant aux demandeurs d'emploi un moyen de surmonter les obstacles habituels lors de la recherche de nouvelles possibilités de carrière.

Les différences du perfectionnement des compétences

Grâce à ses recherches et à ses pratiques, Palette Skills a mis au point un modèle pour tirer parti du potentiel canadien : le perfectionnement des compétences. Ce modèle fonctionne, car nous repensons la question sous l'angle des emplois plutôt que celui des compétences. Comme solution, le perfectionnement des compétences est efficace parce qu'il repose sur une démarche de conception globale qui ne tient pas uniquement compte des compétences qu'un emploi requiert, mais également de la façon dont les demandeurs d'emploi s'y retrouvent dans le processus de recherche ainsi que les préjugés et les idées fausses auxquelles ils font face en cours de route.

C'est là qu'il est important de différencier le « perfectionnement des compétences » et la « formation ». La principale différence réside dans les résultats souhaités. La formation consiste à enseigner à quelqu'un de nouvelles compétences pour les aider à acquérir des connaissances. La personne formée pourra tirer parti de ces compétences pour changer d'emploi, mais pour le fournisseur de la formation, le résultat souhaité est que la personne ait appris quelque chose.

Le perfectionnement des connaissances consiste à aider quelqu'un à changer d'emploi. L'acquisition de nouvelles compétences est sans aucun doute un élément central de ce processus, mais il en va de même pour l'acquisition de la perspicacité professionnelle nécessaire pour réussir dans un nouveau domaine, s'y retrouver dans la recherche d'emploi et passer avec succès une entrevue pour obtenir un nouveau poste.

Pour concevoir un programme de perfectionnement efficace, il ne suffit pas de penser aux compétences à acquérir. Il est plutôt essentiel qu'un tel programme tienne compte de l'ensemble de l'expérience et des processus de réflexion d'un employeur qui embauche. Une fois que vous comprenez ce parcours, l'objectif est de créer un programme intégré qui s'attaque à chacun de ces défis en cours de route afin de dénicher un candidat sérieux et apte à l'emploi qu'un employeur n'hésitera pas à embaucher.





Le modèle de perfectionnement de Palette

Notre modèle fonctionne si bien parce que nous commençons par comprendre les critères qu'un candidat retenu par l'employeur doit remplir, puis nous élaborons un processus qui permettra au candidat d'y parvenir.

Grâce à une meilleure compréhension du problème des compétences ainsi que de ses causes profondes, Palette Skills a conçu une solution de perfectionnement des compétences et l'a appliquée à différents parcours de carrière. Si notre modèle fonctionne si bien, c'est en partie parce que nous concevons nos programmes principalement en fonction des critères généraux que les candidats doivent remplir. Et comme nous l'avons vu, une autre raison du succès de nos programmes est qu'ils suivent une démarche globale du perfectionnement des compétences et utilisent le placement comme premier critère de réussite. Voici quelques-unes des principales composantes du cadre de perfectionnement des compétences de Palette Skills :

Programmes axés sur la demande

Les domaines des programmes sont sélectionnés en fonction de la demande chez les employeurs. Une stratégie axée sur la demande est essentielle pour faire en sorte que les participants aient des possibilités d'emploi à leur sortie du programme.

Prestation rapide

Les programmes doivent avoir la durée la plus courte possible et être offerts dans les plus brefs délais. Les programmes de Palette Skills durent actuellement entre une et huit semaines, et ils ont tous été lancés en moins de six mois.

Programmes dirigés par les employeurs

Les programmes doivent être conçus en collaboration avec les employeurs qui les dirigeront. Cela signifie qu'avant même de commencer la conception, les employeurs partenaires sont choisis et que ces derniers orientent la construction du curriculum pour assurer un mélange de formation technique et générale.

Apprentissage par l'expérience avec participation du secteur

La prestation du programme doit intégrer le secteur, que ce soit au moyen de conférenciers invités, de discussions entre experts, d'études de cas, d'événements de réseautage, etc.

Recrutement axé sur le potentiel

Les processus d'admission sont conçus pour évaluer le potentiel d'une personne à réussir dans le domaine, et non ses réalisations antérieures. Les programmes tirent ainsi parti du potentiel inutilisé sur le marché du travail sans reproduire les obstacles présents dans l'écosystème.

Solide soutien au placement

Une solide stratégie de mise en marché permet d'intégrer le soutien au placement pour faire en sorte que les participants disposent des possibilités, du soutien et de la motivation dont ils ont besoin pour s'y retrouver sur le marché du travail. Il peut s'agir d'un programme structuré de préparation à l'emploi, d'accompagnement individuel ou en groupe, de possibilités supplémentaires de réseautage auprès d'employeurs, etc.



De la théorie à la réalité

Au cours des trois dernières années, Palette Skills a suivi ce modèle pour aider plus de 500 personnes à changer de carrière.

Nos programmes sont couronnés de succès parce qu'ils s'appuient sur une théorie du changement novatrice. Palette Skills croit que le perfectionnement des compétences fonctionne parce qu'il instaure la confiance des employeurs dans le processus tout en travaillant à donner aux participants davantage confiance en eux. Ces deux ingrédients sous-tendent la réussite de tous nos programmes de perfectionnement et doivent être activement pris en compte à chaque étape. Nous atteignons ces résultats en faisant participer les employeurs dès le début du processus de conception afin qu'ils fassent confiance au programme. Cette participation, aussi minime ou intense soit-elle, interpelle les employeurs et leur donne l'assurance qu'il s'agit d'une expérience axée sur l'industrie. De l'autre côté, nous mettons l'accent sur le renforcement de la confiance des participants dans leurs capacités grâce à l'apprentissage par la pratique, à la réflexion personnelle et aux activités de groupe. Nos participants savent ainsi

« En général, tout le monde pense qu'un changement de carrière est impossible et que vous vous retrouverez à chercher un emploi pendant des années sans trouver celui qui vous convient. La diversité des étudiants de SalesCamp et de leurs expériences était inspirante. De l'enseignement à la conduite en passant par le service à la clientèle, notre équipe était très diversifiée. J'ai donc pu me concentrer sur mes forces, comme tout le monde. »

– Participant de la 11^e cohorte de SalesCamp

que nos programmes sont aussi conçus pour eux de manière globale. L'estime de soi et le sentiment de communauté que ces activités favorisent aident les participants à ne pas se laisser distraire et à rester résilients tout au long du processus de changement de carrière.

En 2019, Palette Skills a lancé SalesCamp, un programme intensif d'une semaine conçu en collaboration avec des employeurs. Il est destiné à des travailleurs provenant des secteurs de la vente au détail et de l'hôtellerie, qui possèdent de fortes compétences en vente, mais aucune expérience en technologie. Au cours de la semaine, les participants apprennent les rudiments du commerce interentreprises, interagissent avec des employeurs dans le cadre de discussions entre experts, et participent à des activités interactives visant à faire valoir leurs compétences et leurs talents. La semaine se termine par une journée de réseautage qui donne aux employeurs l'occasion de faire la connaissance des participants pour en apprendre davantage sur ce qu'ils ont à offrir. Après ce programme intensif, les participants continuent de recevoir du



soutien dans leur recherche d'emploi par l'intermédiaire de séances individuelles d'accompagnement professionnel et d'ateliers supplémentaires sur des sujets comme le marché du travail caché, les négociations salariales et l'utilisation des médias sociaux tels que LinkedIn. SalesCamp facilite l'embauche pour les employeurs. Notre rigoureux processus d'admission donne aux employeurs l'assurance que nos participants sont prêts à se mettre au travail immédiatement, et qu'ils possèdent les compétences et capacités nécessaires.

La conception du programme permet aux employeurs de voir les talents à l'œuvre, notamment dans le cadre d'activités en classe et de journées de réseautage. Bien que le placement soit notre principal indicateur de réussite, nous savons que le programme a d'autres avantages. Comme avantage majeur, les participants mentionnent systématiquement la confiance gagnée – en eux-mêmes et dans leur capacité de communiquer leur valeur aux employeurs – ainsi que le sentiment de communauté que procure le programme.

Compte tenu du succès éprouvé de SalesCamp, nous avons décidé d'appliquer le modèle à un autre parcours de carrière dans le secteur des technologies. À la fin de 2020, en partenariat avec The Fields Institute for Research in Mathematical Sciences, Palette Skills a lancé le programme accéléré de formation en cybersécurité d'une durée de huit semaines. Ce programme est conçu pour permettre aux personnes dont l'expérience en analyse quantitative est sous-utilisée d'obtenir des postes avancés en évaluation des menaces dans des domaines de cybersécurité. Tout comme SalesCamp, le programme offre aux participants de nombreuses occasions de rencontrer des employeurs tout au long des huit semaines, notamment des présentations

d'experts, des présentations sur les risques et une journée de réseautage à la fin.

Au printemps 2022, Palette Skills a lancé le programme spécialisé en automatisation et technologies numériques dans le secteur agricole, en partenariat avec l'Université de la Saskatchewan. Ce programme de huit semaines aborde divers sujets, dont la gestion des sols, l'agriculture de précision, l'agronomie, la gestion des affaires, les mégadonnées et la préparation à l'emploi. Le programme comporte des conférences, des visites de site et de nombreuses occasions pour les participants de faire valoir leurs compétences aux employeurs et d'acquérir de l'expérience pratique, notamment en participant à l'événement « 24 Hour Startup | Agtech » au Canada Farm Show ainsi qu'à des ateliers sur les drones et les sols. La première cohorte devrait terminer le programme au début de l'automne 2022.

Notre expérience de la mise à l'essai, du peaufinage et de l'évaluation de nouveaux modèles pour les transitions de carrière intersectorielles des travailleurs inutilisés vers des postes à forte demande nous indique qu'une bonne compréhension du problème et un modèle bien conçu rendent possible l'adaptation de notre main-d'œuvre nationale pour répondre aux besoins de talents futurs. La création de nouveaux parcours qui encouragent les travailleurs à tirer parti de leurs compétences transférables fait en sorte de réaliser le plein potentiel des travailleurs, de résoudre la question des talents et, surtout, d'utiliser pleinement la main-d'œuvre et d'assurer sa productivité à l'échelle du Canada. Ce modèle novateur est reproductible, évolutif, systématique et encensé autant par les employeurs que par les demandeurs d'emploi.

Résultats liés à l'emploi :



88.6% des participants ont obtenu un emploi en moins de 6 mois.



39% ont obtenu une promotion en moins de 18 mois.



74.5% des employeurs qui embauchent sont des PME.



196 employeurs partenaires mobilisés.

Participant facts:



69% s'identifient comme étant à mi-carrière.



37.9% s'identifient comme des femmes.



65% s'identifient comme des personnes racisées.



47% s'identifient comme de nouveaux arrivants.



Une vision de l'avenir



La clé pour bâtir une société vraiment résiliente capable de s'adapter et de prospérer dans un avenir incertain consiste à trouver l'équilibre entre les perturbations économiques constantes et une stabilité sociale durable. Chez Palette Skills, nous envisageons un avenir où toute la population et toutes les entreprises pourront réaliser leur plein potentiel. Nous croyons qu'avec le soutien adéquat, tout le monde a une capacité d'épanouissement illimitée.

Cet équilibre doit permettre des changements économiques rapides et importants sans miner la confiance de chacun dans sa vie quotidienne. La population canadienne veut savoir que, peu importe les changements à venir au cours du prochain siècle, en plus d'en tirer un avantage net, elle en ressortira plus forte. La mise en place de systèmes qui tirent pleinement parti de l'incroyable potentiel canadien tout en assurant des gains économiques sera la pierre angulaire de cette société résiliente.

Cet avenir n'est pas si éloigné. Pour y contribuer, Palette Skills s'appuie sur les informations, les leçons et les modèles accumulés au cours des cinq dernières années et collabore avec des partenaires à l'échelle du pays afin de mettre au point un nouveau système de talents qui permet les transitions

de carrière intersectorielles grâce à un perfectionnement des compétences dirigé par les employeurs. Nous ne sommes pas les seuls à mettre à l'essai de nouveaux modèles : des organisations de partout au pays s'attaquent à la question et cherchent des façons de faire partie de la solution.

Le perfectionnement des travailleurs à l'échelle et à la vitesse que le pays requiert exige une démarche écosystémique qui fera participer à la résolution du problème les établissements d'enseignement postsecondaire, le secteur de l'emploi et des services communautaires, les associations industrielles et d'autres partenaires. À mesure de l'évolution de ce modèle, Palette Skills continuera de stimuler l'innovation et l'amélioration continue du système par l'expérimentation, la recherche et le partage des connaissances.

Nous collaborons avec des organisations partout au Canada qui comprennent le défi et qui sont enthousiastes à l'idée de trouver de nouvelles façons novatrices de le relever. Au fil de notre expansion, notre croissance sera axée sur le soutien d'un écosystème de programmes de perfectionnement des compétences à l'échelle nationale qui seront offerts en partenariat avec des organisations partageant notre vision. Ce faisant, nous aiderons le Canada à s'établir comme chef de file mondial et à démontrer au reste du monde qu'il est possible de bâtir un avenir équitable, inclusif et prospère.

Remerciements

Palette Skills souhaite remercier tous les partenaires au pays qui ont soutenu sa réussite en plus d'y contribuer au fil des ans, comme ses partenaires financiers du gouvernement du Canada, du gouvernement de l'Ontario, FedDev, PacifiCan, Innovate BC et Protein Industries Canada.

Nous remercions particulièrement l'Université de Toronto pour son généreux soutien continu en tant qu'établissement d'accueil et le Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship qui a joué un rôle essentiel dans le lancement de notre organisme.



Auteure

AJ Tibando

Directrice générale et co-fondatrice, Palette Skills



Responsable de la recherche

Emily MacKay

Responsable de l'évaluation de la recherche, Palette Skills



www.paletteskills.org

Notes de fin

1. Mourshed, M., et al. (2021). Meeting the World's Mid-career Moment. Generation. <https://www.generation.org/wp-content/uploads/2021/07/Meeting-the-Worlds-Midcareer-Moment-July-2021.pdf>
2. Rodriguez, J. (2021). It's harder for Gen-X, people aged 45 and older to land jobs, new study finds. CTV News. <https://www.ctvnews.ca/lifestyle/it-s-harder-for-gen-x-people-aged-45-and-older-to-land-jobs-new-study-finds-1.5526586>
3. Auditor General of Ontario (2016). Employment Ontario. https://www.auditor.on.ca/en/content/annualreports/arreports/en16/v1_304en16.pdf
4. OECD (2022). Population with tertiary education (indicator). OECD. <https://data.oecd.org/eduatt/population-with-tertiary-education.htm>.
5. Miner, R. (2010). People Without Jobs, Jobs Without People. Miner Consultants. http://minerandminer.ca/data/CO_PWJ_Brochure_CAN_2010_v4.pdf.
6. Mental Health Commission of Canada (2009). International Roundtable: Impact of the Recession on the Mental Health of Workers and their Families. Mental Health Commission of Canada. https://www.mentalhealthcommission.ca/wp-content/uploads/drupal/Workforce_International_Roundtable_ENG_0_1.pdf.
7. Fotheringham, S. (2016). Social Impacts of an Economic Downturn: Considerations for the City of Calgary. University of Calgary and the City of Calgary. <https://pub-calgary.escribemeetings.com/filestream.ashx?DocumentId=18012>.
8. Agopsowicz, A. (2019). The Recession Roadblock: The Long-term Career Consequences of Graduating into a Downturn. RBC. <https://thoughtleadership.rbc.com/the-recession-roadblock-the-long-term-career-consequences-of-graduating-into-a-downturn/>.
9. Statistique Canada (2022). Labour Force Survey, July 2022. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220805/dq220805a-eng.htm>.
10. Statistique Canada (2022). Table 14-10-0083-01 Labour force characteristics by immigrant status, annual. Statistics Canada. <https://doi.org/10.25318/1410008301-eng>.
11. Statistique Canada (2022). Table 14-10-0373-02 Labour force characteristics by visible minority group and region, three-month moving averages, monthly, unadjusted for seasonality. Statistics Canada. <https://doi.org/10.25318/1410037301-eng>.
12. Statistique Canada (2022). Table 14-10-0287-03 Labour force characteristics by province, monthly, seasonally adjusted. Statistics Canada. <https://doi.org/10.25318/1410028701-eng>

Notes de fin

13. Denton, M. (2022). Ageism a barrier in the job market. The Hamilton Spectator. <https://www.thespec.com/opinion/contributors/2022/04/28/ageism-a-barrier-in-the-job-market.html?rf>.
14. Rodriguez, J. (2021). It's harder for Gen-X, people aged 45 and older to land jobs, new study finds. CTV News. <https://www.ctvnews.ca/lifestyle/it-s-harder-for-gen-x-people-aged-45-and-older-to-land-jobs-new-study-finds-1.5526586>
15. Erica, A. (2021). 'Discouraged': Despite labour shortage, it's tough to get a job if you're 55 or older. Global News. <https://globalnews.ca/news/8227364/canada-labour-shortage-ageism/>.
16. Mourshed, M., et al. (2021). Meeting the World's Mid-career Moment. Generation. <https://www.generation.org/wp-content/uploads/2021/07/Meeting-the-Worlds-Midcareer-Moment-July-2021.pdf>
17. Rodriguez, J. (2021). It's harder for Gen-X, people aged 45 and older to land jobs, new study finds. CTV News. <https://www.ctvnews.ca/lifestyle/it-s-harder-for-gen-x-people-aged-45-and-older-to-land-jobs-new-study-finds-1.5526586>
18. Mann, G and Cathy O'Neil (2016). Hiring Algorithms Are Not Neutral. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/12/hiring-algorithms-are-not-neutral>.
19. Canadian Chamber of Commerce (2022). Key Insights from the Canadian Survey on Business Conditions. Canadian Chamber of Commerce. https://chamber.ca/wp-content/uploads/2022/03/BDL_CSBC_Insights_2022_Q1_Final_EN_ST.pdf.
20. Stephenson, A (2021). Labour shortage causing business owners to delay or cancel orders: survey. Global News. <https://globalnews.ca/news/8229568/labour-shortage-causing-business-owners-delay-cancel-orders-survey/>.
21. Bouchard, I (2021). How to Adapt to the Labour Shortage Situation. BDC. https://www.bdc.ca/globalassets/digizuite/32075-study-labour-shortage.pdf?utm_campaign=Labour-Shortage-Study-2021--download--EN&utm_medium=email&utm_source=Eloqua
22. Bouchard, I (2021). How to Adapt to the Labour Shortage Situation. BDC. https://www.bdc.ca/globalassets/digizuite/32075-study-labour-shortage.pdf?utm_campaign=Labour-Shortage-Study-2021--download--EN&utm_medium=email&utm_source=Eloqua.
23. CFIB (2022). Monthly Business Barometer. CFIB. <https://20336445.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/20336445/research/Business-Barometer-Canada-2022-07.pdf>.
24. The Conference Board of Canada (2022). Lost Opportunities Measuring the Unrealized Value of Skill Vacancies in Canada. The Conference Board of Canada. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2022/03/FSC-issue-briefing-skills-vacancies.pdf>.

Notes de fin

25. Innovation, Science and Economic Development Canada (2021). Key Small Business Statistics 2021.

Government of Canada. https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/eng/h_03147.html.

26. Tibando, A., Andrew Do (2018). Understanding the Talent Gap: Lessons and Opportunities for Canada.

Brookfield Institute for Innovation and Entrepreneurship. https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/BrookfieldInstitute_Understanding-the-Talent-Gap-1.pdf.

27. Cappelli, P (2019). Your Approach to Hiring Is All Wrong. Harvard Business Review. [https://hbr.](https://hbr.org/2019/05/your-approach-to-hiring-is-all-wrong)

[org/2019/05/your-approach-to-hiring-is-all-wrong](https://hbr.org/2019/05/your-approach-to-hiring-is-all-wrong).