

Novembre 2021

Le rôle des employeurs par rapport aux parcours professionnels adaptables

Kelly Pasolli, Steve Cumming

Remerciements

À propos des auteurs

Kelly Pasolli est conseillère principale, Innovation et connaissances chez Blueprint. Elle est passionnée par la recherche de nouvelles façons de générer et d'utiliser des données probantes pour résoudre des défis complexes. Elle travaille avec des clients et des partenaires pour trouver des moyens de prendre des décisions davantage fondées sur des données probantes et partage des idées, des leçons et des points de vue tirés du travail de Blueprint avec le secteur au sens large.

Steve Cumming est le directeur des programmes et des partenariats chez Blueprint. Il combine sa passion pour la collaboration avec divers groupes et son expertise dans la conception et la direction d'initiatives en matière de développement des compétences et d'inclusion économique pour cocréer des solutions et relever les défis complexes de la main-d'œuvre et du marché du travail.

Ce rapport de recherche a été financé dans le cadre de l'initiative Parcours professionnels adaptables.

Comment citer ce rapport

Pasolli, K. (2021). *The Role of Employers in Responsive Career Pathways*. Blueprint & Future Skills Centre.

Remerciements pour le financement

Parcours professionnels adaptables est financé par le par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures.

Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.



À propos de Blueprint

[Blueprint](#) collabore avec des décideurs politiques et des conseillers en orientation professionnelle pour transformer des idées visionnaires en politiques et programmes fondés sur des données probantes. Notre approche pragmatique et rigoureuse permet à notre équipe de concevoir, d'exécuter et d'évaluer des stratégies qui créent des changements significatifs et mesurables. Les problèmes complexes et dynamiques nécessitent des données réelles, et en temps réel, afin de favoriser des solutions innovantes, souples et adaptées qui fonctionnent. Avec des leaders ambitieux, nous avons pour mission d'améliorer la vie des Canadiens.

À propos du Centre des Compétences futures

[Le Centre des Compétences futures](#) est une organisation tournée vers l'avenir qui développe, teste et mesure des prototypes d'approches nouvelles et innovantes en matière de développement des compétences et de formation. Il se voue entièrement à l'édification d'une nation apprenante résiliente et soutenue par un écosystème de compétences souples et adaptées qui dote chaque personne des compétences dont elle a besoin pour s'épanouir dans une économie en mutation rapide et partager la prospérité du Canada.

En tant qu'organisation pancanadienne, le CCF travaille avec des partenaires de tout le pays pour comprendre comment les tendances mondiales se répercutent sur l'économie et pour identifier les compétences dont les adultes en âge de travailler ont besoin pour prospérer dans un environnement en constante évolution. Le CCF est financé par le Programme des compétences futures du gouvernement du Canada et a été fondé en tant que partenariat entre l'Université Ryerson, Blueprint et le Conference Board du Canada.



Table des Matières

Sommaire	2
1. Introduction	5
2. Principaux thèmes	7
3. Implications	12
Références	16



Sommaire

Les employeurs ont un rôle essentiel à jouer dans l'établissement de parcours professionnels mieux adaptés aux besoins des Canadiens et à ce titre, nous devons déterminer comment aider les employeurs à se préparer aux perturbations et à soutenir leurs travailleurs actuels et futurs. À une époque où les employeurs sont confrontés à la nature changeante du travail, il est important de comprendre leurs perspectives et leurs efforts d'adaptation et d'en tirer des enseignements.

Pour comprendre les défis et les possibilités qui se présentent aux employeurs en ce qui concerne l'avenir du travail et des compétences, nous avons passé en revue quelques publications pertinentes, interrogé des représentants de grands employeurs et dialogué avec les parties prenantes du secteur dans le cadre de nos tables rondes sur les parcours professionnels adaptables. Dans ce rapport, nous résumons les principaux thèmes de notre recherche initiale et de nos consultations, et nous en analysons les conséquences en ce qui concerne l'initiative Parcours professionnels adaptables ainsi que les efforts déployés en vue de changer nos systèmes de [services d'orientation professionnelle](#)¹ et d'emploi de façon plus générale.

¹ Tout au long du document, des liens hypertextes renvoient au glossaire.

I Principales conclusions

<p>Les employeurs s'efforcent de comprendre la nature changeante du travail et de s'y adapter.</p>	<p>Les employeurs commencent à remettre en question leurs pratiques établies en matière de RH, ainsi que leurs approches par rapport au développement de carrière et à la formation professionnelle. Ils veulent savoir comment veiller à la résilience de leur personnel face à l'évolution du marché du travail.</p>
<p>Certains employeurs poussent la réflexion au-delà des activités de leur propre entreprise.</p>	<p>De nombreux employeurs souhaitent réfléchir aux parcours professionnels dans leur secteur d'activité et dans tous les secteurs de l'économie. Certains estiment qu'il est bénéfique pour leur secteur d'encourager le développement des compétences, que ce soit au sein de leur propre entreprise ou ailleurs, et que cela s'insère dans la responsabilité sociale des entreprises.</p>
<p>Les services financés par l'État ne répondent pas aux besoins des employeurs et de leurs employés.</p>	<p>Au-delà des innovations dans les entreprises individuelles, il faut instaurer une collaboration entre les services financés par l'État et les employeurs. L'échange de renseignements, l'intégration des services et la communication entre les secteurs privé et public sont nécessaires pour soutenir les employeurs et les employés.</p>
<p>Les petits et moyens employeurs (PME) se heurtent à des défis particuliers.</p>	<p>Contrairement à de nombreux grands employeurs, les PME ne disposent souvent ni des ressources ni des capacités nécessaires pour suivre le rythme de l'évolution du monde du travail, et ils sont démunis face au risque ou à la perte du capital investi. Une façon d'y remédier serait de faire en sorte que les grands employeurs servent de « points d'ancrage » auxquels les PME pourraient se connecter et faire du réseautage avec eux.</p>

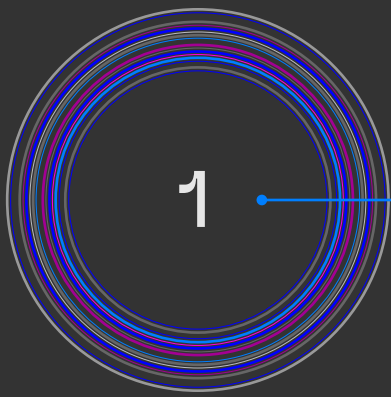
I Implications

Il faut instaurer de nouveaux modes de collaboration avec les employeurs. Les services d'orientation professionnelle financés par l'État doivent être proactifs dans leur interaction avec les employeurs, en trouvant des occasions de discuter avec eux pour favoriser les transitions de carrière avant que des perturbations ne surviennent.

Il est possible de tirer des enseignements des efforts déployés par les principaux employeurs et de les compléter. Les services d'orientation professionnelle financés par l'État peuvent s'appuyer sur les innovations que les employeurs mettent déjà à l'essai, en aidant à combler les lacunes existantes et en collaborant à l'élaboration de parcours professionnels complets et cohérents pour tous les Canadiens.

Différents segments d'employeurs ont besoin de réponses distinctes. Les employeurs forment un groupe très diversifié, et leurs capacités ainsi que leurs besoins diffèrent. Il faudra expérimenter différents modèles pour apprendre comment soutenir au mieux les employeurs et leurs employés dans divers contextes.





1



Introduction



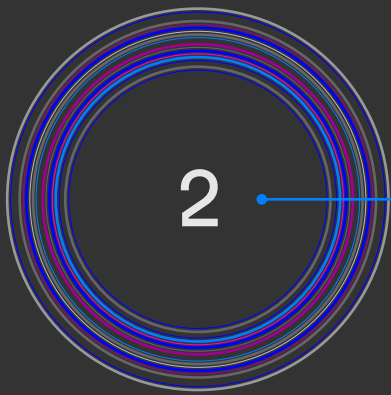
Introduction

Les employeurs jouent un rôle essentiel dans l'établissement de parcours professionnels mieux adaptés aux besoins des Canadiens. Afin de fournir les services et les soutiens qui permettront aux Canadiens de trouver leur voie dans l'avenir du monde du travail, nous devons également réfléchir à la manière d'aider les employeurs à planifier les perturbations de manière proactive et à soutenir leurs travailleurs actuels et futurs. À une époque où les employeurs eux-mêmes sont confrontés à la nature changeante du travail, il est important de comprendre leurs perspectives et leurs efforts d'adaptation et d'en tirer des enseignements.

L'initiative Parcours professionnels adaptables vise à intégrer les besoins ainsi que les points de vue des employeurs et une compréhension approfondie de leur rôle dans le renforcement du système de services d'orientation professionnelle et d'emploi au Canada. À cette fin, nous avons examiné les recherches récentes sur les défis et les possibilités qui se présentent aux employeurs en ce qui concerne l'avenir du travail et des compétences, et nous avons consulté des employeurs et des intervenants du secteur pour discuter de leurs idées et de leurs perspectives.

Le présent document constitue le point de départ de cette conversation. Jusqu'à présent, nos recherches et notre engagement visaient surtout les grands employeurs qui sont à l'avant-garde du dialogue et de l'expérimentation concernant l'avenir du travail et des compétences. [Un élément clé de l'initiative Parcours professionnels adaptables du Centre de Compétences futures \(CCF\)](#) sera une communication élargie et approfondie avec divers segments d'employeurs et d'associations sectorielles afin d'enrichir le dialogue et la collaboration entre les secteurs privé et public et la collectivité.

Dans ce rapport, nous résumons les principaux thèmes de notre recherche initiale et de nos consultations avec les employeurs, et nous en analysons les conséquences en ce qui concerne l'initiative Parcours professionnels adaptables ainsi que les efforts déployés en vue de changer nos systèmes de services d'orientation professionnelle et d'emploi de façon plus générale. Ces thèmes se dégagent de conversations avec des représentants de grands employeurs habitués au dialogue et à l'innovation concernant l'avenir du travail et des compétences, de communications avec des parties prenantes du secteur dans le cadre de tables rondes sur les parcours professionnels adaptables et de l'examen de certaines publications récentes axées sur les défis et les possibilités des employeurs en ce qui concerne l'avenir du travail et les compétences futures.



2



Principaux thèmes



Principaux thèmes

I Les employeurs s'efforcent de comprendre la nature changeante du travail et de s'y adapter

Le rythme rapide des changements sur le marché du travail amène de nombreux employeurs à remettre en question leur conception traditionnelle des pratiques efficaces en matière de talents et de ressources humaines et à réexaminer leurs approches par rapport au développement de carrière et à la formation professionnelle. Les employeurs sont confrontés de plus en plus souvent à des questions cruciales concernant l'impact de l'évolution du marché du travail sur leurs employés actuels et futurs, et ils se demandent comment ils peuvent rendre leur entreprise et leur main-d'œuvre plus adaptables et plus résistantes en ce qui concerne l'avenir du monde du travail.

L'un des principaux défis pour les employeurs consiste à combler les lacunes dans la connaissance et la compréhension du rythme et de la nature de l'évolution du marché du travail ainsi que des aptitudes et des compétences de leur main-d'œuvre actuelle. Nos tables rondes avec des parties prenantes ont mis en évidence l'incertitude fondamentale ressentie par de nombreux employeurs quand ils essaient de prévoir leurs besoins futurs en matière d'embauche et de compétences. Nos interlocuteurs ont également indiqué avoir besoin de renseignements plus détaillés sur les compétences et les parcours professionnels potentiels des employés actuels pour bien planifier. Par ailleurs, au sujet de l'incertitude concernant l'évolution du marché du travail, ils ont dit qu'il fallait absolument adopter une perspective à plus long terme en matière d'embauche, de développement de carrière et de formation professionnelle, en planifiant longtemps à l'avance afin de pouvoir réagir aux perturbations à venir. Les entreprises ont du mal à adopter une telle perspective à long terme si elles subissent des perturbations ou si elles n'ont pas l'envergure ni les ressources nécessaires pour investir dans une planification élaborée de la main-d'œuvre.

Au Canada, de telles conversations ne font que commencer, alors qu'à l'échelle internationale, on s'intéresse déjà à la préparation à l'avenir du travail, comme en témoigne notamment l'initiative [Preparing for the Future of Work initiative](#), du Forum économique mondial. Nos interlocuteurs ont souligné le fait qu'il fallait poursuivre et approfondir le dialogue sur la manière dont les employeurs, en collaboration avec d'autres parties prenantes, peuvent planifier et se préparer à l'avenir du travail.

I Certains employeurs commencent à expérimenter et à tracer leur propre voie

Cherchant à comprendre la nature changeante du travail, certains employeurs explorent et testent déjà des stratégies innovantes en matière de développement de carrière et de formation professionnelle. Un examen récent des programmes de recyclage et d'amélioration des compétences offerts par les employeurs a révélé que de nombreuses sociétés expérimentaient des programmes pilotes et de nouveaux outils de développement des compétences, et que d'autres avaient lancé des initiatives de plus grande envergure pour recycler une grande partie de leur main-d'œuvre (Cukier, 2020). Un récent sondage mené auprès de 86 grandes entreprises canadiennes a révélé que 71 % d'entre elles envisageaient une hausse de leurs dépenses en formation au cours des trois prochaines années (Conseil canadien des affaires et Morneau Shepell, 2020).

Nos entretiens ont également permis de réunir des exemples d'expérimentation précoce, par les employeurs, de nouvelles stratégies visant à soutenir des parcours professionnels plus réactifs, notamment la cartographie des transitions de carrière non linéaires potentielles entre les différents domaines fonctionnels d'une entreprise, le développement de compétences non techniques transférables parmi les travailleurs, le développement de nouveaux partenariats avec d'autres organisations afin de fournir aux travailleurs actuels et futurs des services de développement des compétences, et la fourniture d'un nouveau soutien en matière de « reconversion » et d'orientation professionnelle pour les employés susceptibles de subir des perturbations à l'avenir.

I Certains employeurs poussent la réflexion au-delà des activités de leur propre entreprise

De plus en plus d'employeurs réfléchissent aux parcours professionnels, non seulement au sein de leur propre entreprise mais dans l'ensemble de leurs secteurs d'activité, voire à l'échelle de l'économie tout entière. Nos entretiens ont mis en évidence l'intérêt des employeurs à investir dans le développement des compétences et dans d'autres formes de soutien aux travailleurs, malgré le risque que ceux-ci les quittent pour aller chez un concurrent. **Certains employeurs estiment qu'il s'agit d'un prix acceptable à payer pour contribuer à augmenter le niveau général des talents dans leur secteur. D'ailleurs, compte tenu du taux de perturbation et d'automatisation, qui a des répercussions sur de nombreux secteurs, la responsabilité sociale élargie des entreprises les amène à en faire plus que le minimum pour répondre aux exigences commerciales.**

Les efforts déployés à l'échelle internationale mettent également en évidence le bien-fondé des investissements dans la formation et le soutien aux travailleurs. Dans le cadre d'une initiative pilote récemment menée par Accenture en collaboration avec le Forum économique mondial et d'autres partenaires, on a cherché à cartographier et à tester des parcours de transition de carrière viables entre les organisations, en faisant valoir que l'avenir du travail est sans frontières si les entreprises de tous les secteurs travaillent ensemble pour pourvoir les postes à forte demande et offrir des emplois aux gens au sein même de leur collectivité (Accenture, 2021, p.7).

Certains employeurs investissent également dans la recherche et le leadership éclairé afin de partager des perspectives sur ce que les employeurs et les autres parties prenantes peuvent faire pour se préparer à l'avenir du travail. Par exemple, le rapport [Humains recherchés](#) de RBC fait état des enseignements tirés d'un projet de recherche pancanadien sur l'évolution de la main-d'œuvre. Il comprend des appels à l'action explicites à l'intention des autres employeurs et des intervenants de l'écosystème du développement des compétences afin qu'ils collaborent pour mieux préparer les jeunes Canadiens à l'avenir du travail (RBC, 2018).

Nos interlocuteurs ont également exprimé leur intérêt à trouver de nouvelles façons de réunir les représentants de différents secteurs afin de diffuser les analyses de la planification de la main-d'œuvre et d'en venir à une compréhension commune des compétences de l'avenir. Tout en étant optimistes quant aux possibilités, ils ont également souligné les défis que représente le fait de réunir différentes parties prenantes de divers secteurs ayant des perspectives, des pratiques et des horizons temporels différents pour se préparer à l'avenir du travail.

Ces tendances mettent en évidence la volonté croissante de nombreux employeurs de prendre part à un dialogue élargi sur l'avenir du travail et le rôle que toutes les parties prenantes doivent jouer pour façonner un avenir où tous trouvent leur compte. S'il y a un intérêt croissant pour une coordination à l'échelle du secteur, il faut noter qu'à ce jour, le dialogue a été largement mené par les grands employeurs, ce qui montre que les petites entreprises doivent surmonter de plus gros obstacles pour s'engager dans des efforts interprofessionnels.

I La collaboration reste un défi

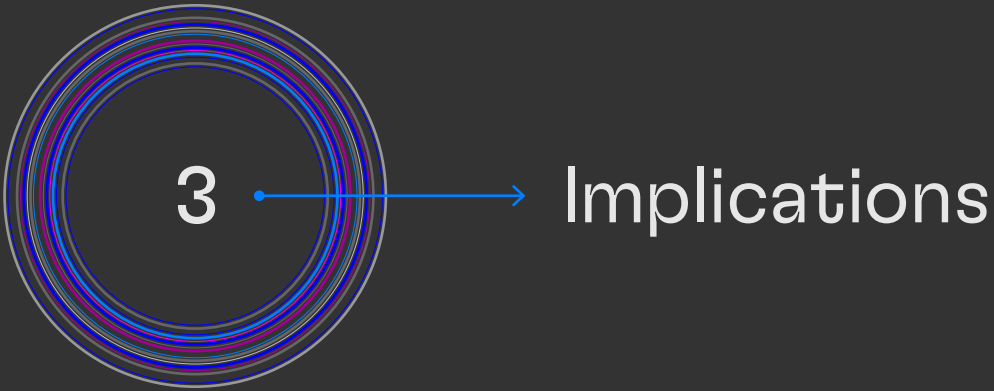
Alors que les employeurs commencent à expérimenter de nouvelles approches et à dialoguer sur la manière de se préparer à l'avenir du travail, certains s'interrogent également sur ce qu'il faut faire pour entrer en relation et collaborer plus efficacement avec l'État et les organismes sans but lucratif. Lors de nos tables rondes avec les parties prenantes, beaucoup d'intervenants ont souligné que la collaboration efficace entre les [services d'emploi](#) financés par l'État et les employeurs continue de représenter un défi important dans tout le Canada. Bien qu'il existe des exemples de relations solides et de collaborations efficaces entre les fournisseurs de services individuels et les employeurs locaux, le système actuel manque de mécanismes de coordination à grande échelle.

Nos interlocuteurs estiment que notre système de services publics manque d'options pour aider leurs travailleurs, en particulier ceux qui risquent d'être déplacés en raison d'une perturbation. Les aides et les services existants sont principalement conçus pour les chômeurs, ce qui signifie que ces personnes, en particulier celles qui ont moins d'expérience professionnelle ou un niveau d'éducation et de formation moins élevé, sont probablement déjà en proie au stress et aux difficultés. Nos interlocuteurs ont également fait remarquer que les individus – leurs employés actuels et éventuels – suivent souvent des parcours en zigzag entre les services à l'emploi, les fournisseurs de formation et l'emploi. Ils ont souligné la nécessité d'avoir **un programme plus ciblé et décrivent les changements qui doivent se produire pour que les employeurs et les services financés par l'État collaborent plus efficacement : meilleurs échanges des données et des renseignements, intégration plus transparente des services et des parcours de transition et nouveaux modèles de communication en amont avec les employeurs et les employés pour planifier de manière proactive les perturbations du marché du travail.**

I Les petits et moyens employeurs (PME) se heurtent à des défis particuliers

Alors que les grands employeurs utilisent de plus en plus de ressources pour évaluer l'évolution du monde du travail, s'y préparer et y réagir, les petits et moyens employeurs (PME) manquent souvent de la capacité et de l'envergure nécessaires pour investir dans ce genre de travail. Ils ne disposent pas de la même base de systèmes et de ressources en matière de ressources humaines et doivent surmonter des obstacles particuliers quand il s'agit d'investir dans le développement des compétences et le soutien aux travailleurs. Le risque que la formation soit gaspillée si les employés quittent l'entreprise est plus grand pour les PME qui ne disposent que de peu d'employés. Ils doivent relever des défis particuliers pour définir, évaluer et former afin d'obtenir les personnes qui ont les aptitudes et compétences dont ils ont besoin (CCF, 2020).

Une stratégie potentielle pour atténuer ces difficultés consiste à s'appuyer sur les grands employeurs afin qu'ils servent de points d'ancrage aux initiatives de développement des compétences et de développement de carrière qui comptent des PME dans leur réseau. Lors de nos entretiens, certains grands employeurs nous ont fait part de leur intérêt à jouer le rôle de point d'ancrage afin de soutenir des initiatives plus efficaces et cohérentes en matière d'évaluation des compétences, de planification des activités et de formation, qui peuvent bénéficier à l'ensemble de leur secteur. **Le rôle des associations sectorielles dans l'évaluation des tendances, le partage de renseignements et l'élaboration de pratiques exemplaires constitue aussi un levier essentiel pour aider divers segments d'employeurs à se préparer à l'avenir du travail.**





Implications

Les thèmes mis en valeur par notre recherche et nos consultations sont le reflet de certaines considérations importantes pour l'initiative Parcours professionnels adaptables et pour l'avenir des systèmes de services d'orientation professionnelle et d'emploi du Canada.

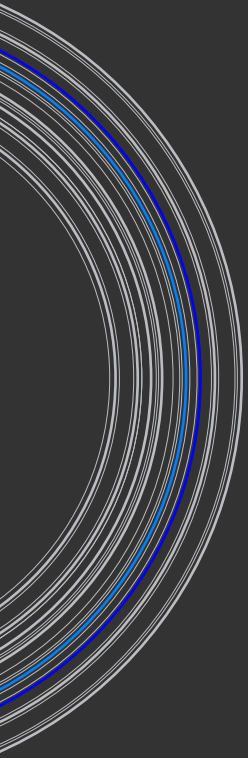
I Les employeurs doivent prendre une part importante dans les efforts déployés pour obtenir un changement systémique

Les employeurs ont une telle influence sur les cheminements de carrière qu'ils devront jouer un rôle important dans tous les efforts visant à changer nos systèmes de services d'orientation professionnelle et d'emploi, tels que l'initiative Parcours professionnels adaptables. Les employeurs apportent déjà une contribution importante au dialogue sur l'avenir du travail au Canada et sur les mesures que nous devons prendre pour nous y préparer. En faisant participer les employeurs à d'autres discussions sur les changements à apporter aux politiques et à la prestation des services, nous ferons en sorte de travailler à la mise en place d'un système mieux adapté aux parcours professionnels des Canadiens.

Nos recherches et nos consultations ont mis en évidence la nécessité d'un leadership fort pour organiser ces conversations, faciliter la collaboration et le partage de renseignements, et établir un programme et une feuille de route vers un état futur à l'intention de tous les intéressés.

I Il faut instaurer de nouveaux modes de collaboration avec les employeurs

Nos recherches et nos consultations ont mis en évidence les grandes lacunes qui existent au Canada dans la collaboration entre les services d'emploi de l'État et les employeurs. Ces derniers s'efforcent de comprendre l'avenir du travail et de se préparer aux perturbations futures, alors que les fournisseurs de services d'orientation professionnelle et d'emploi cherchent à équiper les gens pour qu'ils puissent naviguer sur un marché du travail houleux : ils ont besoin de nouvelles façons de travailler ensemble qui soient explicitement proactives, axées sur l'avenir et centrées sur l'utilisateur pour faciliter la collaboration. Une partie essentielle de ce travail consistera à trouver des moyens de communiquer « en amont » avec les employeurs pour aider les travailleurs à s'orienter dans leur parcours professionnel avant les perturbations.



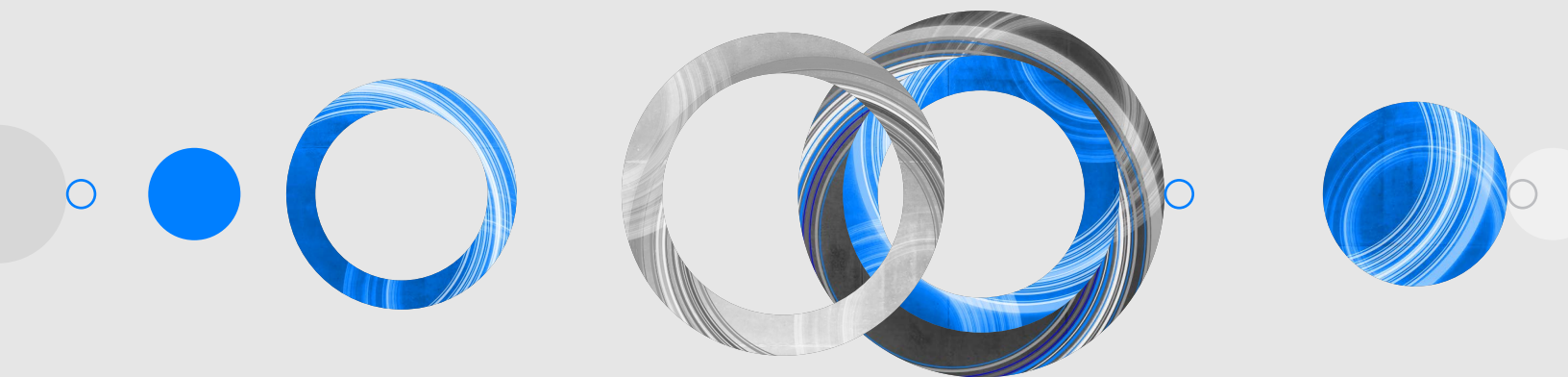
Un futur système, plus collaboratif et proactif, de services d'orientation professionnelle et de planification de la main-d'œuvre nécessiterait la participation des employeurs et des services financés par l'État.

I Il est possible de tirer des enseignements des efforts déployés par les principaux employeurs et de les compléter

D'après nos recherches, certains employeurs tracent déjà de nouvelles voies pour comprendre l'avenir du monde du travail et s'y adapter, et ils expérimentent de nouvelles initiatives de développement des compétences et de soutien aux employés actuels et futurs. Quant aux services d'orientation de carrière et d'emploi financés par l'État, ils doivent se laisser guider par ce que font ces employeurs et s'efforcer de compléter et de combler les lacunes afin que tous les Canadiens soient mieux équipés pour s'orienter dans l'avenir du travail. Par exemple, la communication avec les employeurs qui testent de nouveaux services de « reconversion » pour les employés menacés de licenciement pourrait permettre de déterminer le rôle complémentaire que les services financés par l'État pourraient jouer pour soutenir ces personnes pendant leur transition de carrière. Ce type d'approche complémentaire et collaborative par rapport à la prestation de services pourrait contribuer à souligner que tous les intervenants ont un rôle à jouer pour donner aux Canadiens les moyens de se préparer à l'avenir du travail.

I Différents segments d'employeurs ont besoin de réponses distinctes

Si certains employeurs de premier plan prennent des mesures importantes pour mettre en place des parcours professionnels plus adaptés dans leur entreprise et leur secteur d'activité, nombreux sont ceux qui manquent actuellement de ressources et de savoir-faire pour entreprendre ce genre d'initiative. Ils ont également des besoins et des perspectives différents quand il s'agit de collaborer avec d'autres parties prenantes et de mettre en œuvre des initiatives de développement de carrière et de formation professionnelle, en fonction de leur envergure, de leur secteur d'activité et du potentiel de perturbations futures. Cette constatation montre qu'il faut expérimenter différents modèles pour soutenir les employeurs et les employés.





I Références

Accenture. (2021). *Future skills pilot report: Thinking outside the box to reimagine talent mobility*. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-149/Accenture-Future-Skills-Case-Study.pdf

Business Council of Canada, & Morneau Shepell. (2020). *Investing in a resilient Canadian workforce: 2020 Business Council of Canada skills survey*. https://thebusinesscouncil.ca/app/uploads/2020/08/2020-BCC-Skills-Survey-Report_Final.pdf

Cukier, W. (2020). *Return on investment: Industry leadership on upskilling and reskilling their workforce*. Skills Next. <https://www.ryerson.ca/diversity/reports/Return-on-investment.pdf>

Centre des Compétences futures. (2020). *Small and medium-sized employers (SMEs): Skills gaps and future skills*. <https://fsc-ccf.ca/research/small-and-medium-sized-employers-smes-skills-gaps-and-future-skills/>

RBC. (2018). *Humains recherchés : Facteurs de réussite pour les jeunes Canadiens à l'ère des grandes perturbations*. https://www.rbc.com/dms/enterprise/futurelaunch/_assets-custom/pdf/RBC13C-Future-Skills-Report-Print-CMYK_Versacom_FR.pdf

