

# Renforcement des capacités des petites et moyennes entreprises canadiennes : Skills Bridge



## PARTENAIRES

Ontario Chamber of Commerce



## EMPLACEMENTS

Alberta

Nouvelle-Écosse

Ontario

Québec



## PUBLIÉ

Septembre 2024

## ☰ Sommaire

Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent 99,8 % des entreprises employeuses au Canada et 88,1 % des emplois du secteur privé (ISED, 2022). La COVID-19 a touché de manière disproportionnée les PME, en particulier les petites entreprises. L'accès aux talents est un enjeu concurrentiel crucial pour les PME ; en raison de leur taille, elles sont confrontées à des difficultés pour recruter, retenir et former des talents, et manquent souvent de l'expertise en ressources humaines nécessaires pour soutenir le recrutement et la formation des employés existants. Lorsqu'elles ont été interrogées, 75 % des entreprises ont indiqué qu'elles devaient investir dans la formation et la fidélisation de leur main-d'œuvre (Saba & Cukier, 2022), ce qui indique que les PME sont conscientes de ces obstacles, mais qu'elles n'ont peut-être pas la capacité de s'y attaquer. Le temps et le coût sont quelques-uns des principaux obstacles identifiés par les PME qui limitent leur capacité à fournir une formation.

Ce projet visait à comprendre les besoins des PME en matière de compétences et de formation, ainsi que les obstacles rencontrés dans l'accès aux compétences, à la formation et aux talents. L'accent a été mis sur l'évaluation de l'efficacité de la réponse aux besoins de compétences des PME par le développement, le test, l'itération et l'évaluation d'un système national de gestion de l'apprentissage (LMS) conçu pour répondre aux besoins de recrutement et de développement des compétences des PME et des entrepreneurs, y compris l'avancement des compétences et des capacités en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) dans les PME, les entrepreneurs et l'écosystème. Les objectifs du projet comprenaient l'identification et la validation d'un contenu de formation répondant aux besoins des PME, l'accès des PME à des ressources de formation favorisant des pratiques d'embauche diversifiées et inclusives, et l'élaboration d'un modèle de formation fondé sur des données probantes qui soit rentable et évolutif.

Voici quelques-uns des principaux enseignements tirés de ce projet jusqu'à présent :

- Les PME sont à la recherche d'une solution à leur pénurie de main-d'œuvre et à leurs lacunes en matière de compétences, et elles considèrent ce LMS comme une étape cruciale pour aller de l'avant.
- Ils sont prêts à agir, mais ne savent souvent pas par où commencer, et ils ont besoin de soutien, qui peut être difficile d'accès.
- Les besoins en compétences qui ont été identifiés comprennent 13 domaines clés : adaptabilité, collaboration, communication, créativité et innovation, numérique, esprit d'entreprise, ÉDI, compétences de gestion et de supervision, santé mentale, numératie, résolution de problèmes, lecture et écriture.
- L'ÉDI et ses avantages pour trouver des talents qualifiés et réduire les pénuries de main-d'œuvre suscitent un intérêt croissant, mais les PME ne savent souvent pas par où commencer pour recruter des candidats plus diversifiés.
- La plateforme LMS créée avec Magnet (le seul système numérique de main-d'œuvre communautaire au Canada) et la Chambre de commerce de l'Ontario (CCO) ont permis de mieux comprendre la faisabilité et la fonctionnalité d'une plateforme d'apprentissage partagée.
- La plateforme proposait un contenu de cours personnalisé, ainsi qu'un contenu développé par la Chambre de commerce de l'Ontario et l'Institut de la diversité (un institut de recherche de l'Université métropolitaine de Toronto).
- Les cours sur le LMS ont été bien accueillis ; 77 % des apprenants ont jugé la qualité du cours élevée et 83 % étaient susceptibles de recommander le cours qu'ils ont suivi à un collègue ou à un ami.
- Plus de 80 % des apprenants ont été en mesure d'utiliser le système de gestion de contenu sans rencontrer d'obstacles ou de difficultés.
- Les apprenants ont indiqué qu'ils préféreraient des cours plus courts et des diplômes officiels.

#### PERSPECTIVES CLÉS

- 1 Skills Bridge est un projet de collaboration entre la Chambre de commerce de l'Ontario, l'Institut de la diversité et Magnet. Il s'agit d'une plateforme d'apprentissage partagée conçue pour les PME.
- 2 Au total, 674 PME sur 381 se sont inscrites à des cours, dont 508 ont participé à des webinaires sur l'ÉDI, et ont qualifié leur expérience de positive.
- 3 Le projet a permis de recueillir des renseignements utiles sur la faisabilité d'une plateforme LMS conviviale et partagée, ainsi que sur les caractéristiques et fonctionnalités supplémentaires nécessaires.

L'accès aux talents est un enjeu concurrentiel essentiel. Les PME sont confrontées à des défis en matière d'embauche, de rétention et de formation des talents, et manquent souvent de l'expertise en ressources humaines nécessaire pour soutenir le recrutement, former les employés existants et créer des processus plus formels (OCC et al., 2020). Une étude récente révèle que 75 % des entreprises interrogées ont indiqué qu'elles devaient investir dans la formation et le recyclage de leur main-d'œuvre (Saba & Cukier, 2022). Cependant, moins de la moitié d'entre elles le font réellement, citant souvent le manque de temps et de ressources comme principales raisons, entre autres (Saba, Blanchette, & Kronfli, 2021). Elles espèrent aussi souvent recruter des employés possédant les compétences requises plutôt que d'investir dans la formation.

Les PME présentent aussi souvent davantage d'obstacles pour les femmes et les employés issus de la diversité en raison de leur forte dépendance à l'égard des processus de recrutement informels, qui tendent à désavantager les candidats issus de groupes méritant l'équité (DasGupta et al., 2020 ; Ng & Gagnon, 2020). Parallèlement, les PME sont conscientes de la nécessité d'élargir leur vivier de talents et de se perfectionner pour prospérer (BDC, 2021).

L'écosystème est fragmenté et les PME ont du mal à s'y retrouver et à trouver les informations et le soutien nécessaires à l'amélioration et à la requalification de leurs compétences. Elles ne disposent pas du temps, des ressources, de l'infrastructure ou des programmes gouvernementaux dont disposent les grandes entreprises. Elles veulent être guidées.



## Ce que nous examinons

Ce projet a porté sur le développement, le test, l'itération et l'évaluation d'une plateforme nationale conçue pour répondre aux besoins des PME et des entrepreneurs en matière de recrutement et de développement des compétences. Outre l'accès à des cours personnalisés et gratuits sur un éventail de compétences de gestion, techniques et spécialisées, le projet a mis l'accent sur le renforcement des compétences et des capacités en matière d'ÉDI au sein des PME, des entrepreneurs et de l'écosystème. Les objectifs du projet comprenaient l'identification et la validation d'un contenu de formation répondant aux besoins des PME, l'accès des PME à des ressources de formation favorisant des pratiques d'embauche diversifiées et inclusives, et l'élaboration d'un modèle de formation fondé sur des données probantes qui soit rentable et évolutif.

La conception du programme comprenait la sélection des compétences, la recherche et la création de contenu, ainsi que des phases de tests itératifs pour recueillir des commentaires quantitatifs et qualitatifs tout au long de la mise en œuvre du programme (y compris la création de la plateforme LMS Skills Bridge de l'OCC). La conception de la recherche visait à répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les lacunes et les pénuries de compétences pour les PME ?
- Quelles sont les différences régionales, sectorielles et professionnelles en ce qui concerne les compétences et les outils nécessaires ?
- Existe-t-il un besoin spécifique de renforcer les compétences en matière d'ÉDI dans les PME afin de favoriser des lieux de travail plus inclusifs et plus diversifiés ?
- Un contenu asynchrone de haute qualité et contrôlé constitue-t-il une solution efficace pour répondre aux besoins de formation, d'amélioration des compétences et de recyclage dans les PME ? Comment l'utilisation de ce type de contenu permet-elle de combler le déficit de compétences au sein des PME ?

Exécuté au cours d'une série de cinq phases de rétroactions itératives, le projet Skills Bridge de l'OCC a permis de s'assurer que l'évaluation et le contenu de la formation étaient ancrés dans les données, la recherche et les tendances en matière de compétences, ainsi que dans les besoins identifiés des PME en matière de compétences. La conception de la recherche a permis d'intégrer les voix des PME, les utilisateurs finaux ciblés, dans le développement de la plateforme et du contenu.

Les phases ont consisté à faire participer plus de 600 apprenants dans près de 400 PME différentes en s'appuyant sur les membres de la Chambre de commerce de l'Ontario et sur des partenariats stratégiques avec des chambres de commerce de tout le Canada (par exemple, l'Alberta, les provinces de l'Atlantique, le Québec). Les PME participantes ont inscrit leurs employés à des formations et ont fourni un retour d'information par le biais d'enquêtes et de tables rondes avant et après la formation. Leurs commentaires ont permis de créer des cours d'apprentissage en ligne à partir de différents systèmes de gestion de l'apprentissage dans 13 domaines de compétences (adaptabilité, collaboration, communication, créativité et innovation, numérique, esprit d'entreprise, ÉDI, compétences de gestion et de supervision, santé mentale, calcul, résolution de problèmes, lecture et écriture). Ces domaines de compétences s'alignent sur les Compétences pour réussir d'Emploi et Développement social Canada et s'appuient sur des recherches factuelles et des analyses de marché réalisées en collaboration avec l'Institut de la diversité.

Dates clés pour les phases de test :

- Phase 1 : Du 17 janvier 2022 au 30 avril 2022 ; 176 apprenants de 88 PME ;

- Phase 2 : Du 4 juillet 2022 au 27 octobre 2022 ; 264 apprenants de 122 PME ;
- Phase 3 : Du 28 novembre 2022 au 17 mars 2023 ; 123 apprenants de 64 PME ;
- Phase 4 : Du 4 décembre 2022 au 31 mars 2023 ; 111 apprenants de 107 PME.

Les réactions ont pris la forme d'enquêtes quantitatives et de tables rondes qualitatives visant à évaluer l'expérience des participants et à solliciter un retour d'information afin d'améliorer l'expérience globale. Cinq tables rondes ont été organisées avant la première phase de test afin d'évaluer ce que les PME attendaient d'un LMS, les compétences qu'elles recherchaient, les défis auxquels elles étaient confrontées et l'intérêt qu'elles portaient à l'ÉDI. Entre une et trois tables rondes ont également été organisées après chaque phase de test pour évaluer la satisfaction des participants à l'égard du contenu du cours et de l'expérience de la plateforme, ainsi que pour recueillir des commentaires sur ce qu'ils aimeraient voir sur la plateforme et ce qui améliorerait l'expérience de l'utilisateur. Au total, 11 tables rondes ont été organisées.

En plus des tables rondes, les chambres, les PME et les employés participants ont été invités à répondre à des enquêtes. Les chambres et les PME ont rempli des questionnaires d'inscription afin de recueillir des informations démographiques et organisationnelles ; les participants ont également rempli un questionnaire d'inscription comprenant des informations démographiques et une évaluation des compétences avant la formation. Les enquêtes post-formation ont été remplies par les participants uniquement afin d'évaluer leurs compétences après la formation. Afin d'évaluer le contenu et l'utilité des cours, ainsi que l'expérience globale des participants, il leur a également été demandé de répondre à une enquête après chaque cours.

Les tables rondes et les enquêtes ont fourni des données essentielles sur les PME et les participants et sur leurs besoins, ce qui a permis d'élaborer les deux phases suivantes et de créer un contenu personnalisé et une plateforme LMS sur mesure. Ce projet renforce le fait que l'évaluation continue, la collecte de données et le suivi conduisent à des plans pour des résultats multiples avec des recommandations sur les meilleures pratiques. L'objectif est de maintenir cette approche itérative et d'encourager un esprit d'apprentissage continu afin de garantir que le LMS s'améliore sans cesse et reste actuel et innovant, et pertinent pour les PME.

Cette approche a été choisie parce qu'elle a facilité la consultation directe des parties prenantes concernées afin de poursuivre l'identification des besoins et des lacunes existants. Il a également impliqué les parties prenantes dans la création et le test d'une solution proposée – le LMS Skills Bridge de l'OCC – pour répondre à ces besoins. Le cadre d'évaluation rigoureux a permis au CCF et à ses partenaires de tirer des conclusions et des implications significatives qui ont permis d'améliorer le LMS, de définir les prochaines étapes et les recherches futures. Il a également soutenu les objectifs généraux de développement d'une solution visant à soutenir les PME et leurs employés dans la formation aux compétences essentielles, ce qui inclut une meilleure compréhension de l'ÉDI et des pratiques ÉDI au sein des organisations. Comme les PME manquent de temps, la conception de la recherche et l'exécution du programme visaient à garantir que la technologie et les outils utilisés aideraient les organisations participantes et ne les gêneraient pas. La proposition de valeur de la plateforme Skills Bridge de l'OCC réside dans le fait que l'apprentissage asynchrone peut être suivi au moment qui convient à l'entreprise, aux employés et à leur emploi du temps, tout en répondant aux besoins des entreprises et aux différentes préférences en matière d'apprentissage.

## ✓ Ce que nous apprenons

Grâce à ce projet et aux centaines de PME et de participants engagés, il est apparu clairement qu'un modèle de formation fondé sur des données probantes, rentable et évolutif est une ressource dont les PME ont grand besoin. Les phases de tests itératifs ont permis de recueillir des commentaires critiques qui ont facilité une meilleure compréhension des types de contenus qui trouvent un écho auprès des PME et de leurs employés, et ont mis en évidence les préoccupations spécifiques des groupes qui méritent d'être traités sur le plan de l'équité. Par exemple, les contenus interactifs et segmentés en morceaux assimilables sont préférés aux cours magistraux très longs. Les PME et leurs employés veulent une formation attrayante, flexible et immédiatement applicable à leur travail, qu'ils pourront intégrer dans leur emploi du temps déjà chargé.

Les commentaires ont également mis en évidence une lacune sur le marché en ce qui concerne la formation en ligne, asynchrone. Il y a encore beaucoup à faire, et ce projet contribue à combler cette lacune, puisqu'il a conduit à la création de 18 cours personnalisés actuellement disponibles pour les PME sur la plateforme en ligne Skills Bridge de l'OCC, optimisée par Magnet.

Il a également été constaté que la demande de contenus de formation en français est forte, mais qu'il existe peu de contenus de formation en français qui soient originaux, créés localement et non simplement traduits de l'anglais en y ajoutant une voix hors champ. Les participants francophones ne veulent pas de contenu doublé (souvent mal) et/ou de contenu créé en France avec une terminologie qui ne s'applique pas à leur expérience quotidienne.

Les participants handicapés ont besoin d'un contenu réellement accessible, et les participants racialisés souhaitent une plus grande représentation dans les cours.

Toutes les perspectives recueillies tout au long du processus de rétroaction ont joué un rôle essentiel dans l'élaboration de notre approche itérative, fondée sur l'application continue des enseignements tirés du projet. Ces enseignements serviront également à la programmation et à la recherche futures pour soutenir davantage les PME par le biais de Skills Bridge de l'OCC et peuvent servir à informer d'autres personnes dans leur travail lorsqu'elles cherchent à combler les lacunes en matière de compétences et de formation auxquelles sont confrontées les PME.

## ★ Pourquoi c'est important

Les PME constituent l'épine dorsale de l'économie canadienne. Cependant, elles manquent souvent des ressources dont disposent les grandes organisations. Bien qu'elles soient confrontées aux mêmes pénuries de compétences et de main-d'œuvre, elles doivent souvent relever des défis plus importants pour attirer les meilleurs talents, assurer le recyclage et l'amélioration des compétences, ainsi que pour élaborer des programmes de formation. Actuellement, le mécanisme privilégié consiste à essayer de recruter des personnes possédant les compétences requises, mais les résultats de cette tactique sont au mieux médiocres. En outre, la dépendance excessive des PME à l'égard des méthodes de recrutement informelles tend à perpétuer une dynamique dans laquelle les membres des groupes méritant des fonds propres, même s'ils sont hautement qualifiés, sont exclus, car ils ne font pas toujours partie des « bons réseaux ». Les PME sont donc confrontées à des pénuries de talents et de compétences, et les personnes talentueuses qui méritent d'être prises en compte sont sous-employées.

Une collaboration accrue avec les PME doit être encouragée afin de créer des soutiens importants et de partager les meilleures pratiques pour atténuer ce problème et, à terme, y remédier. Les PME demandent de l'aide, car leurs ressources sont limitées.

Le fait de réunir des acteurs de différents secteurs, industries, lieux, etc., favorise la collaboration et crée une synergie qui peut conduire à des économies d'échelle et à l'élaboration d'un modèle fondé sur des données probantes qui soit rentable et évolutif. Elle permet également de découvrir ce qui est propre à certains secteurs et industries, ainsi que ce qui est commun aux PME.

## ► Prochaine étape

En s'appuyant sur les enseignements tirés de ce projet et en tirant parti de la technologie pour favoriser le changement dans l'écosystème des compétences et de l'emploi, le CCF souhaite accroître la valeur et l'ampleur de la solution LMS de Skills Bridge. Un plus grand volume et une plus grande variété de contenus seront élaborés et mis à la disposition des PME sur la plateforme LMS. En outre, l'OCC intégrera des partenaires sélectionnés et des experts du secteur pour fournir une plateforme numérique évolutive qui trouvera un écho auprès des PME afin de réduire la fragmentation et de supprimer les structures traditionnelles en matière de formation.

Grâce à une évaluation continue et à l'application des commentaires, Skills Bridge de l'OCC fournira des perspectives et des solutions aux tendances et aux besoins en matière de compétences, ainsi qu'un cadre intégré pour répondre aux exigences de formation du marché du travail et contribuer à combler les lacunes en matière de compétences. En plus de répondre aux besoins de formation, il fournira également de multiples piliers de soutien aux PME par le biais de la plateforme Magnet, y compris l'accès aux talents et aux ressources de soutien aux entreprises, comme des renseignements sur les subventions, etc.

L'extension de l'évaluation du Skills Bridge de l'OCC comprendra une analyse de marché des offres actuelles aux réseaux de chambres – allant au-delà des tests de cours individuels pour tester des parcours d'apprentissage groupés ; identifier une stratégie de communication et de marketing ; évaluer son impact sur l'amélioration de la prise de décision concernant le développement des compétences ; et déterminer si la formation ÉDI via un contenu en ligne a un effet durable sur l'équité, la diversité et l'inclusion sur les lieux de travail.

Les possibilités de servir les groupes démographiques sous-représentés, tels que les nouveaux arrivants et les immigrants, les communautés autochtones et les jeunes Noirs, seront étudiées. Des ressources seront proposées aux employés qui cherchent à changer de carrière ou à se perfectionner, ainsi qu'aux nouveaux arrivants sur le marché du travail.



### **Évaluation Préliminaire d'Accès compétences**

Le projet Skills Bridge vise à surmonter les obstacles à l'amélioration des compétences auxquels sont confrontées les PME. En développant et en testant la plateforme Skills Bridge et son contenu de formation, l'objectif est d'acquérir des connaissances sur ce qui fonctionne pour répondre aux besoins des PME en matière de formation continue.

[Lire le rapport d'évaluation](#)

L'accent sera également mis sur les ressources de formation qui (1) favorisent des pratiques de recrutement diversifiées et inclusives, et (2) élargissent les offres de formation relatives au monde du travail numérique et connecté, à l'économie décarbonée, aux exigences réglementaires et professionnelles et à la gouvernance. Le catalogue de cours en ligne Skills Bridge de l'OCC sera amélioré pour mieux répondre aux 13 domaines de compétences définis dans le projet initial. Les modèles de partage des revenus, la création de contenu personnalisé et l'achat de contenu de formation existant seront également étudiés.

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

### How to Cite This Report

Project Insights Report: Capacity building for Canadian small and midsize enterprises: Unleashing learning management systems at scale. Toronto: Future Skills Centre. <https://fsc-ccf.ca/projects/capacity-building-for-small-midsize-enterprises/>

Funded by the  
Government of Canada's  
Future Skills Program



Renforcement des capacités des petites et moyennes entreprises canadiennes : Skills Bridge est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

