



**Future
Skills**
Centre

Centre des
Compétences
futures



État des compétences

De meilleures transitions sur le marché du travail pour la main-d'œuvre en milieu de carrière



EMPLACEMENTS

Partout au Canada



PUBLIÉ

Mai 2023



COLLABORATEUR

Alex Stephens,

*Directeur associé de la recherche et de
l'évaluation au CCF*

PERSPECTIVES CLÉS

- 1 De nombreuses personnes en milieu de carrière sont confrontées à un manque de confiance en soi, au découragement, à la méfiance à l'égard du système éducatif et à des doutes quant à la valeur de leur expérience professionnelle. Il est possible d'y remédier en prenant conscience de ces facteurs socio-émotionnels, en accordant une attention personnalisée et en s'engageant à respecter l'équité.
- 2 Pour améliorer la mobilité de la main-d'œuvre en milieu de carrière, les programmes de formation devraient s'efforcer de lever les obstacles, notamment en raccourcissant les délais de formation, en recourant à l'apprentissage en ligne et à l'apprentissage hybride et en ciblant la formation pour combler les lacunes en matière de compétences.
- 3 L'apprentissage en ligne est bien adapté aux besoins de la main-d'œuvre en milieu de carrière, mais uniquement lorsque la culture numérique est prise en compte en intégrant l'utilisation facilitée des technologies d'apprentissage dans les programmes de perfectionnement et de requalification.
- 4 Une intervention anticipée, avant les licenciements et les déplacements, offre la meilleure opportunité d'aider les travailleurs en milieu de carrière à se perfectionner ou à se reconvertir tout en évitant les coûts de licenciement. Cela nécessiterait un investissement substantiel à une échelle permettant de faire face aux perturbations attendues sur le marché du travail.

► L'enjeu

Le marché du travail de demain sera tumultueux, car il sera façonné en partie par la transition vers une économie carboneutre, par l'accélération du rythme des changements technologiques sur le lieu de travail, par la mondialisation et par d'autres forces. La main-d'œuvre canadienne sera confrontée à une évolution rapide de la demande de main-d'œuvre et de compétences entre les secteurs, ainsi qu'à des pressions pour qu'elle mette à jour ses connaissances et ses compétences.

Certains segments de la main-d'œuvre seront plus touchés par ces changements, notamment les travailleurs en milieu de carrière qui se heurtent souvent à des obstacles en matière de formation et d'orientation professionnelle. Les obstacles liés au coût et au temps pour ce groupe peuvent les empêcher de suivre l'évolution de la demande de compétences. Il en résulte des périodes de chômage plus longues, des revenus réduits tout au long de la vie et une perturbation de la vie familiale. Le découragement qui conduit à la retraite anticipée involontaire ou à la séparation du marché du travail exacerbe les pénuries de main-d'œuvre expérimentée et qualifiée.

Ces problèmes témoignent d'un sous-investissement de longue date dans certains aspects du développement des compétences au Canada. L'investissement des employeurs dans la formation au Canada est inférieur à celui des États-Unis et d'autres économies industrialisées avancées, et pourrait même être en baisse. Les cadres politiques ont tendance à ne fournir une aide qu'une fois que la main-d'œuvre a été déplacée, au lieu d'anticiper et d'intervenir avant qu'elle ne soit licenciée. Les inégalités dans l'accès à l'éducation et à la formation, à l'évolution de carrière et à d'autres formes de soutien désavantagent encore plus les personnes appartenant à des groupes qui méritent de bénéficier de l'équité. Malgré des décennies de recherche, de plaidoyer et de débat politique, une culture de l'apprentissage tout au long de la vie n'a pas encore pris racine.

Profils de la main-d'œuvre en milieu de carrière

La main-d'œuvre en milieu de carrière, confrontée à un chômage imminent et à la recherche éventuelle d'un emploi dans un autre secteur, éprouve souvent des difficultés à s'adapter à un nouvel emploi. Confrontés à la perte de leur emploi ou de leur ancienneté, ou à la nécessité de repartir à zéro si le secteur ou la profession dans lequel ils travaillent est en déclin, de nombreux travailleurs en milieu de carrière sont confrontés à une mobilité descendante. Déménager pour un nouvel emploi peut également être une décision difficile à prendre si cela signifie déraciner le foyer et la famille.

La requalification (formation en vue d'un nouvel emploi) et l'amélioration des compétences (adaptation à des exigences professionnelles de plus en plus élevées) sont souvent considérées comme des solutions pour le travailleur en milieu de carrière confronté à un licenciement ou à une mise à pied, mais la quantité de formation requise peut être un facteur dissuasif. Les obligations familiales et la nécessité de maintenir un revenu rendent difficile la participation à une formation de longue durée, surtout si la personne concernée doit en assumer les coûts. La solution de rechange peut être la réorientation vers un emploi moins bien rémunéré.

Les personnes qui envisagent de payer pour leur propre formation doivent évaluer l'investissement par rapport au revenu perdu pendant la formation, aux demandes concurrentes en termes de temps et aux années de travail disponibles pour obtenir un retour sur cet investissement. Cela suppose que cette personne ait eu accès à de bonnes données sur sa carrière et qu'elle ait fait les bons choix en matière de formation et de recherche d'emploi.

Le problème est tout aussi pressant pour la main-d'œuvre qui doit se recycler face à l'obsolescence possible de ses compétences. Cela peut se produire sur les lieux de travail où la transition accélérée vers les nouvelles technologies exige que les travailleurs disposent d'une base solide de compétences numériques pour utiliser des technologies plus complexes que l'utilisation d'un appareil mobile ou d'un logiciel de bureautique de base.

En raison de leurs années d'ancienneté, de nombreux travailleurs en milieu de carrière n'ont pas eu à se préoccuper du processus de recherche d'emploi, comme la mise à jour d'un curriculum vitae et la consultation de ressources en matière de recherche d'emploi. Ils n'ont pas eu l'occasion de s'engager dans une planification de carrière, à moins qu'elle ne soit fournie dans le cadre des services de développement des ressources humaines sur leur lieu de travail.

Les facteurs sociaux et psychologiques influencent également la préparation à la formation ou à l'orientation professionnelle. En vieillissant, certaines personnes sont confrontées à une perte de compétences. D'autres sont confrontés à des problèmes sous-jacents d'alphabétisation, y compris de numératie et de culture numérique, qui peuvent les empêcher d'occuper des emplois dont les exigences en matière de compétences sont de plus en plus élevées, et créer une stigmatisation qui peut les empêcher de demander de l'aide. La main-d'œuvre pourrait être dissuadée de poursuivre ses études ou sa formation en raison d'un manque de confiance en soi ou d'expériences négatives avec le système éducatif, y compris la discrimination systémique et les préjugés. Souvent, ces personnes sous-estiment ou sous-évaluent leurs connaissances et leur expérience, ce qui les empêche de tirer pleinement parti des possibilités d'évolution de carrière qui leur sont offertes.

Pour aider les personnes déplacées en milieu de carrière, il faut bien comprendre les obstacles et les difficultés qu'elles rencontrent et s'efforcer de tirer parti des compétences très appréciées acquises au fil des années de travail et d'expérience de la vie. Les compétences interpersonnelles, la communication, le travail en équipe, l'interaction avec les clients, le leadership et la capacité à s'engager dans un apprentissage autodirigé au fil des années passées sur le marché du travail sont des compétences transférables.



Ce que nous examinons

Le Canada offre peu de possibilités de formation au personnel en milieu de carrière. Au CCF, nous pensons qu'il est impératif de tester de nouvelles approches qui peuvent être mises à l'échelle pour répondre à ces besoins. Nous appuyons des initiatives dans tout le pays pour aider les partenaires à mieux répondre aux besoins des personnes en milieu de carrière en testant de nouvelles approches de formation et d'aide à la carrière qui répondent aux besoins, aux obstacles et aux défis auxquels elles sont confrontées. Ceci implique :

- Faciliter le renforcement des partenariats entre les employeurs, les établissements d'enseignement supérieur et les autres acteurs de l'écosystème des compétences.
- Supporting initiatives that work upstream to anticipate solutions to displacement.
- Développer de meilleures données sur le marché du travail pour faciliter la planification et l'orientation de la carrière.
- Être à l'écoute de nos partenaires qui travaillent en étroite collaboration avec les groupes sous-représentés pour lutter contre les inégalités systémiques.

Les programmes financés par le CCF ont travaillé avec des personnes travaillant dans le secteur du pétrole et du gaz (dont beaucoup ont fait des études supérieures) en transition vers le secteur des technologies de l'information, des femmes en milieu de carrière dans des situations de travail et de vie différentes, des personnes handicapées, des personnes autochtones déplacées et des personnes racialisées travaillant dans le secteur de la vente au détail, et bien d'autres groupes encore. Au fil du temps, les programmes ont répondu aux besoins de personnes ayant des niveaux d'éducation, des statuts socio-économiques et des antécédents professionnels et culturels différents.



Ce que nous apprenons

Intégrer le renforcement de la confiance

De nombreux partenaires du CCF ont souligné l'importance de soutenir les personnes en milieu de carrière pour qu'elles acquièrent ou retrouvent confiance en elles, afin de faciliter leur participation à la formation ou à l'orientation professionnelle. Plusieurs projets ont apporté le soutien et la facilitation de professionnels de la carrière, d'assistants sociaux et de conseillers capables de reconnaître les problèmes de confiance en soi et les stigmates liés à l'apprentissage et à l'éducation, et de travailler avec les clients pour les surmonter. Les professionnels ont pu avoir une vision plus positive de leur expérience et de leurs qualifications et surmonter leur réticence à l'égard de l'apprentissage, ce qui a amélioré leur participation à l'apprentissage et leur réflexion sur les nouveaux emplois et secteurs d'activité dans lesquels leurs compétences pourraient être appliquées.

Plusieurs projets financés par le CCF ont confirmé le lien entre les services intégrés et les résultats positifs des programmes. Une attention individualisée, l'engagement de partenaires et des services groupés ont été proposés aux clients, notamment une évaluation initiale, une formation, un mentorat et un encadrement, une recherche d'emploi et une orientation, un conseil en carrière et d'autres formes de soutien personnel et social.

Les programmes pour le personnel en milieu de carrière doivent s'attaquer aux obstacles liés au coût et au temps

Le coût et le temps sont des obstacles importants à la requalification ou à l'amélioration des compétences, en particulier pour la main-d'œuvre qui occupe encore son emploi. Les programmes de soutien doivent cibler ces obstacles, souvent à l'aide d'une série de mesures de soutien. Les projets financés par le CCF y sont parvenus en supprimant les obstacles financiers, par exemple en offrant une formation gratuite et un soutien au développement de carrière ou en facilitant la participation des personnes à leurs responsabilités et engagements existants en dehors du travail. Il s'agit notamment de l'apprentissage à distance, de formations plus courtes ou de formations visant à combler des lacunes.

Une formation de courte durée peut suffire à préparer la main-d'œuvre à la transition vers de nouveaux emplois. L'essentiel est de mettre au point de bonnes méthodes d'admission et d'évaluation afin de s'assurer que les participants sont impliqués dans le bon type de formation à court terme, y compris une formation qui peut être adaptée pour mettre en évidence des lacunes spécifiques en matière de compétences. Cela peut nécessiter un soutien plus actif de la part de professionnels du développement de carrière ou d'autres spécialistes.

Les projets financés par le CCF étaient conscients du fait que le temps et le coût représentent des obstacles plus importants pour les personnes issues de différents groupes en raison de l'inégalité, de l'exclusion et de la discrimination, et que les femmes ont une charge inégale en matière de soins. Les difficultés d'accès à l'éducation et la discrimination dans l'emploi nuisent à l'aptitude à la reconversion ou à l'amélioration des compétences et peuvent augmenter considérablement le coût de l'absence du travail pour participer à la formation et à l'éducation permanente. Des services intégrés sont nécessaires pour surmonter les obstacles multiples et croisés. La conception des programmes peut mieux répondre aux besoins en impliquant les utilisateurs finaux dans l'identification des problèmes, l'élaboration des solutions et la conception des programmes.

L'apprentissage en ligne est bien adapté aux personnes en milieu de carrière, mais la culture numérique doit être prise en compte

De nombreux projets ont rapidement adopté des plateformes de communication et d'apprentissage en ligne à la suite de la pandémie de COVID-19. Les apprenants et les enseignants considèrent généralement que l'apprentissage en ligne est moins efficace que l'apprentissage en personne, mais il s'agit d'une option d'apprentissage utile pour les personnes en milieu de carrière pour lesquelles la flexibilité du lieu et de l'horaire est importante. L'apprentissage en ligne asynchrone peut également être bien adapté aux personnes en milieu de carrière qui ont des compétences en matière d'apprentissage autonome.

Les apprenants ayant un faible niveau d'alphabétisation numérique ont des besoins différents. Plusieurs initiatives en ont tenu compte et ont conçu l'apprentissage en ligne de manière à rendre les plateformes plus accessibles tout en aidant les apprenants à acquérir des compétences numériques. Compte tenu de l'existence d'une fracture numérique au Canada, certaines interventions ont pris en compte les obstacles à l'accès à la technologie en fournissant un accès à l'internet ou à des appareils.

Pourquoi C'est Important

Face à l'accélération des changements technologiques et à la nécessité de s'orienter plus résolument vers un avenir sans émissions de carbone, le moment est venu de tester des approches et de tirer des enseignements sur la manière d'améliorer la mobilité professionnelle des personnes en milieu de carrière.

Pour les personnes qui ont besoin de se recycler, les interventions visant à renforcer les compétences numériques et à éliminer les obstacles numériques sont importantes, compte tenu de la demande croissante de ces compétences. L'absence de soutien à l'amélioration des compétences en cours d'emploi peut laisser les personnes en place avec des compétences qui ne suivent pas le rythme de l'adoption des technologies numériques. Les personnes confrontées au déplacement, même celles qui travaillent dans des emplois ou des secteurs tributaires des technologies de l'information, peuvent constater que les compétences numériques requises pour les nouveaux emplois ne correspondent pas à leurs compétences actuelles. Il est devenu essentiel d'aborder la question de la culture numérique et du développement des compétences numériques dans le cadre des interventions visant à soutenir les personnes en milieu de carrière.

Des formations de courte durée peuvent être très efficaces pour les personnes en milieu de carrière désireuses de se recycler ou d'améliorer leurs compétences. De bonnes évaluations initiales des compétences et de l'expérience permettent de mieux cibler la formation, de reconnaître et de valider les compétences transférables existantes et de fournir une orientation professionnelle appropriée. Comme pour d'autres groupes de professionnels, les services d'accompagnement ont permis d'obtenir des résultats positifs.

Certains projets financés par le CCF et travaillant avec des personnes en milieu de carrière risquant d'être déplacées sont intervenus avant que des licenciements ou d'autres déplacements potentiels n'aient lieu. Cela diffère des processus typiques d'adaptation de la main-d'œuvre ou des programmes actifs du marché du travail qui n'entrent en jeu que lorsqu'un licenciement a eu lieu. Ces projets ont révélé qu'il était possible de mettre en œuvre de telles approches. Toutefois, la mise en œuvre à une échelle permettant de faire face aux transformations économiques à venir nécessiterait un degré de coordination et des ressources qui ne sont pas encore disponibles.

► Les prochaines étapes

Des études comparatives à plus long terme sont nécessaires pour consolider ces idées et, au cours des prochains mois, d'autres projets financés par le CCF constitueront la base de données qui les soutiendra. Il est évident que l'offre d'une gamme complète d'aides peut être coûteuse, d'autant plus que les bons résultats dépendent de l'offre d'un ensemble de services, ou de services groupés. L'attention individuelle des travailleurs sociaux ou des spécialistes représente un coût supplémentaire pour le programme, mais certains gains d'efficacité sont possibles si le soutien individuel et une bonne évaluation initiale permettent au personnel d'assistance d'identifier les besoins en matière de formation et de conseil.

Projets CCF Inclus

Career Moves: Transition to a New Tomorrow, Norquest College

Skilled Jobs & Career Pathways for Mid-Career Workers through Work-Based Learning, Work Based Learning Consortium

EDGE UP (Energy to Digital Growth Education & Upskilling Project), Calgary Economic Development

CLIMB, Northern Lights College

Synergy: Workforce Development for Women to Succeed, YWCA

ABC Skills Hub, ABC Life Literacy

BOLD: Better Outcomes in Layoffs and Downsizing, Canadian Skills Training & Employment Coalition

Building the Skills of the Trucking Industry for the Future Using Innovative Technology, Trucking Human Resources Sector Council Atlantic

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

COMMENT CITER CE RAPPORT

Stephens, A. (2023) Rapport de perspectives de projet : De meilleures transitions sur le marché du travail pour la main-d'œuvre en milieu de carrière. Toronto : Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/projets/state-of-skills-mid-career/>

Funded by the
Government of Canada's
Future Skills Program



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

© Copyright 2025 – Future Skills Centre / Centre des Compétences futures