

Facteurs influençant le perfectionnement des compétences dans les petites et moyennes entreprises



Partenaires



Le Diversity Institute mène et coordonne des recherches multidisciplinaires et multipartites pour répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes de tous les horizons, à la nature changeante des aptitudes et des compétences, et aux politiques, mécanismes et outils qui favorisent l'inclusion et la réussite économiques. Notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes fait progresser la connaissance des obstacles complexes auxquels font face les groupes visés par des mesures d'équité ainsi que des pratiques exemplaires pour induire des changements et produire des résultats concrets. Le Diversity Institute constitue un pôle de recherche du Centre des Compétences futures.



Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se consacre à l'innovation dans le domaine du développement des compétences afin que toutes les personnes au Canada soient prêtes pour l'avenir du travail. Nous travaillons en partenariat avec des personnes chargées de l'élaboration des politiques, des personnes chargées de la recherche, des spécialistes, des organisations employeuses et des travailleuses et travailleurs, ainsi qu'avec des établissements d'enseignement postsecondaire, afin de résoudre les problèmes urgents du marché du travail et de veiller à ce que tout un chacun puisse bénéficier de possibilités pertinentes d'apprentissage tout au long de la vie. Nous avons été fondés par un consortium dont les membres sont la Toronto Metropolitan University (Université métropolitaine de Toronto), Blueprint et Signal49 Research, et nous sommes financés au titre de l'initiative Compétences futures du gouvernement du Canada.

Auteurs

Wendy Cukier

Fondatrice et directrice des
programmes d'éducation
Diversity Institute

Andrey Kasimov

Associé de recherche principal
Diversity Institute

Professeure en entrepreneuriat et
en innovation

Toronto Metropolitan University
(Université métropolitaine de
Toronto)

Le présent rapport repose sur les travaux de l'équipe de recherche du Diversity Institute, qui s'est également chargée de sa rédaction. Ce document a été révisé à des fins de lisibilité avec l'aide de l'intelligence artificielle, puis a fait l'objet d'une relecture par les auteurs.

Bailleur de fonds

Le Centre des Compétences futures est financé
au titre de l'initiative Compétences futures du
gouvernement du Canada.

Financée par le programme du
Centre des Compétences futures
du gouvernement du Canada

Canada

Les opinions et les interprétations formulées dans
le présent document sont celles des auteurs et ne
reflètent pas nécessairement celles du gouvernement
du Canada.

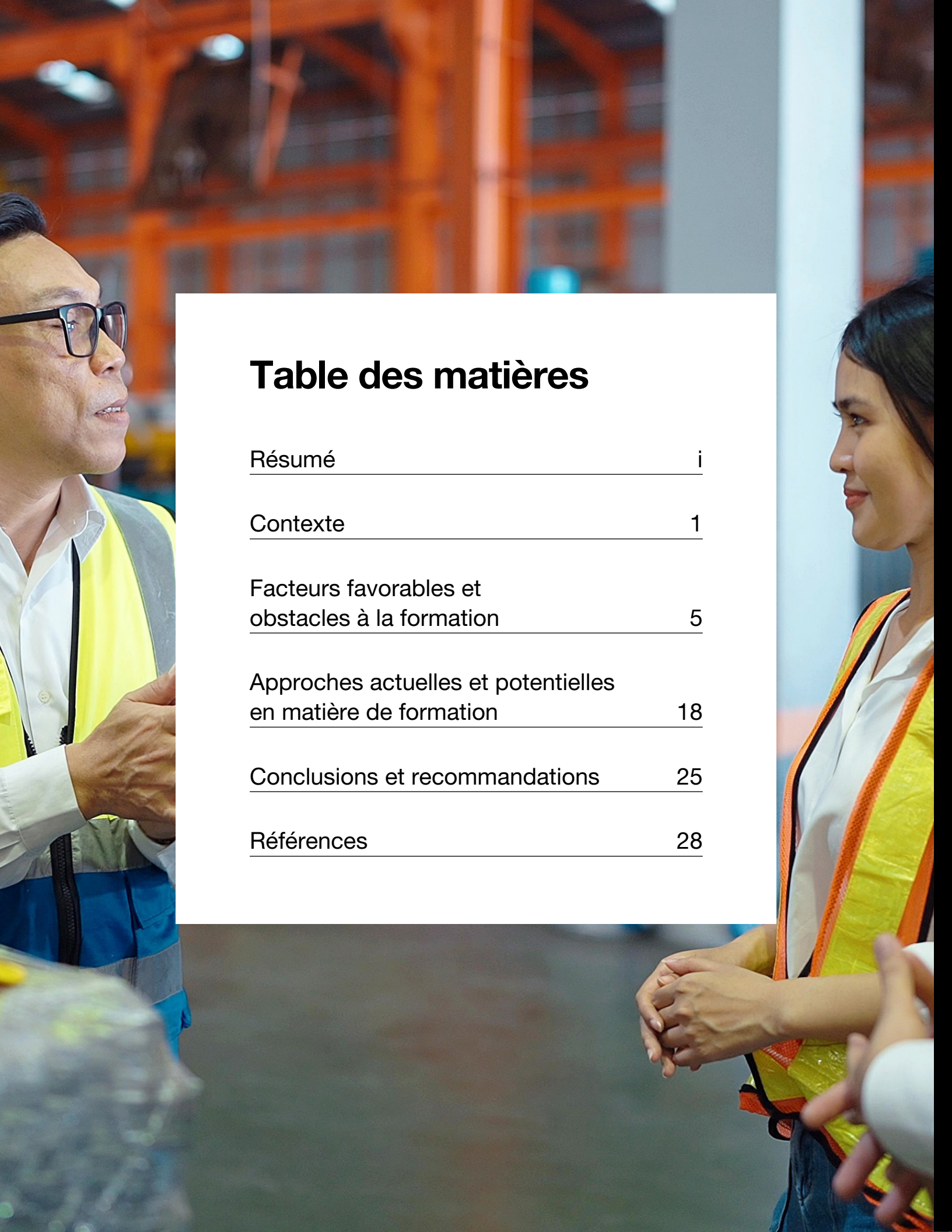


Table des matières

Résumé	i
Contexte	1
Facteurs favorables et obstacles à la formation	5
Approches actuelles et potentielles en matière de formation	18
Conclusions et recommandations	25
Références	28

Résumé

Contexte

L'évolution technologique rapide, les changements démographiques et les pénuries persistantes de main-d'œuvre accroissent la demande de compétences nouvelles et en évolution dans l'ensemble de l'économie canadienne. Les petites et moyennes entreprises (PME), qui représentent la quasi-totalité des entreprises employeuses et la majorité des emplois du secteur privé, sont au cœur de cet enjeu. Parallèlement, les PME affichent des niveaux de productivité plus faibles que les grandes entreprises et continuent d'éprouver des difficultés à recruter et à maintenir en poste des travailleuses



*Les pénuries de main-d'œuvre, l'évolution technologique et les **pressions liées à la productivité** accroissent les besoins en perfectionnement des compétences.*

et travailleurs qualifiés. Les données probantes montrent que les compétences de la main-d'œuvre constituent un moteur essentiel de la productivité, de l'innovation et de la résilience économique à long terme. Malgré cela, les investissements en formation demeurent inégaux et souvent limités, ce qui crée un écart persistant entre le besoin reconnu en matière de compétences et le développement réel des compétences de la main-d'œuvre. Le présent rapport examine les raisons pour lesquelles cet écart persiste, ainsi que les conditions qui favorisent des investissements plus efficaces en formation au sein des PME.

Facteurs favorables et obstacles à la formation

Les investissements des PME en formation sont façonnés par une tension entre d'importants facteurs externes favorables et des obstacles internes et structurels persistants. D'un côté, les pénuries de main-d'œuvre, l'évolution technologique et les pressions liées à la productivité accroissent les besoins en perfectionnement des compétences. De l'autre, de nombreuses entreprises peinent à transformer cette demande en investissements soutenus en formation.

Sur le plan structurel, les conditions du marché qui privilégient la concurrence par les coûts plutôt que la productivité réduisent les incitatifs à investir dans le développement des compétences de la main-d'œuvre. Par ailleurs, les pratiques d'embauche axées sur les titres de compétences amènent les organisations employeuses à privilégier le recrutement plutôt que la formation interne, même lorsque des lacunes en matière de compétences persistent. Les organisations employeuses continuent de s'appuyer sur les titres de compétences officiels comme indicateur indirect des compétences dans des contextes d'incertitude. Cette dynamique renforce une préférence pour l'embauche plutôt que pour la formation et contribue aux décalages persistants entre les exigences des postes et les capacités de la main-d'œuvre.

Au sein des entreprises, les capacités limitées en matière de ressources humaines (RH), les contraintes de temps et l'absence de systèmes formels de formation rendent plus difficiles la planification et la mise en œuvre de stratégies de perfectionnement des compétences. Dans ce contexte, la formation est souvent reléguée au second plan, derrière les besoins opérationnels à court terme. C'est particulièrement le cas lorsque ses retombées sont incertaines ou différées. Les normes en milieu de travail peuvent aussi limiter la participation. Les normes en milieu de travail peuvent également freiner la participation, car les membres du personnel peuvent hésiter à demander de la formation dans les environnements où la productivité est priorisée au détriment de l'apprentissage. Ces dynamiques organisationnelles sont aggravées par des obstacles structurels à l'accès. Les lacunes



en matière d'infrastructure numérique, les niveaux inégaux de littératie numérique et les contraintes socioéconomiques limitent la participation à la formation. Ces obstacles touchent particulièrement les travailleuses et travailleurs des petites entreprises, ainsi que les personnes confrontées à plusieurs formes de désavantage. Ensemble, ces facteurs renforcent un cycle qui s'autoalimente : les entreprises reconnaissent les lacunes en matière de compétences, mais investissent insuffisamment dans les systèmes nécessaires pour y remédier.

Approches actuelles et potentielles en matière de formation

Les approches actuelles en matière de formation sont souvent insuffisantes pour surmonter ces obstacles. Les modèles passifs ou axés sur l'offre, comme les subventions non ciblées ou les formations gratuites génériques, tendent à entraîner une participation inégale. Ils produisent aussi des

changements limités dans les comportements. Les données probantes issues de recherches canadiennes et internationales montrent que certaines approches favorisent des investissements en formation plus ciblés et plus adaptés. C'est le cas lorsqu'elles réduisent le risque financier, alignent les incitatifs sur les résultats et aident les entreprises à appliquer la formation à leurs besoins opérationnels. Les mécanismes financiers ciblés, comme les subventions, les bons de formation et les modèles de financement liés au rendement, montrent des effets plus marqués. C'est particulièrement le cas lorsqu'ils réduisent les coûts initiaux et l'incertitude. Les données expérimentales montrent que des subventions bien conçues peuvent accroître la participation à la formation et améliorer les résultats à l'échelle de l'entreprise, notamment l'emploi et la productivité, avec des effets particulièrement marqués chez les petites entreprises. Toutefois, les incitatifs financiers ne suffisent pas à eux seuls. La formation est plus efficace lorsqu'elle est combinée à un soutien



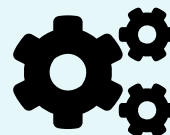
*Les conseils sectoriels, les chambres de commerce et les réseaux de formation **aident les entreprises** à s'y retrouver parmi les options de formation et à réduire le fardeau administratif.*

aux entreprises et à des occasions d'appliquer concrètement les nouvelles compétences.

La conception des programmes joue aussi un rôle essentiel. Les approches de formation pratiques, intégrées au milieu de travail et axées sur les comportements surpassent systématiquement les modèles traditionnels en classe. Les données probantes issues d'études internationales montrent que le mentorat, l'apprentissage entre pairs et les interventions fondées sur la consultation peuvent produire des améliorations mesurables du rendement des entreprises. Ces approches sont directement liées à la prise de décisions d'affaires et au changement organisationnel. Les modèles fondés sur des intermédiaires et les modèles collectifs améliorent aussi la participation. Ils y parviennent en répondant aux obstacles structurels auxquels les PME sont confrontées. Les conseils sectoriels, les chambres de commerce et les réseaux de formation aident les entreprises à s'y retrouver parmi les options de formation et à réduire le fardeau administratif. Toutefois, même les programmes bien conçus ne rejoignent généralement qu'une faible proportion des PME. Les nouveaux modèles de plateformes numériques visent à réduire la fragmentation en centralisant l'accès à la formation. Les premières données probantes suggèrent que ces approches peuvent améliorer l'accès et la mobilisation. Toutefois, les résultats demeurent largement autodéclarés, et les données probantes sur les effets à long terme ou sur les changements durables dans le comportement des organisations employeuses restent limitées.

Principaux constats

- > Le sous-investissement des PME en formation reflète un problème de coordination à l'échelle du système. Il est alimenté par l'interaction d'obstacles structurels, organisationnels et liés à l'accès, plutôt que par une contrainte unique.
- > Les incitatifs du marché et les pratiques d'embauche axées sur les titres de compétences réduisent le besoin perçu de formation interne. Ils renforcent ainsi une préférence pour l'embauche plutôt que pour le perfectionnement des compétences, même lorsque des lacunes en matière de compétences persistent.
- > Les contraintes liées à la capacité organisationnelle limitent la capacité des PME à planifier et à mettre en œuvre la formation. Le perfectionnement des compétences est souvent relégué au second plan en raison d'une infrastructure RH limitée, du manque de temps et d'un accès limité à l'information.
- > Les normes en milieu de travail, les obstacles numériques et les inégalités socioéconomiques limitent la participation à la formation. Ces obstacles touchent particulièrement les travailleuses et travailleurs des petites entreprises, ainsi que les personnes confrontées à plusieurs formes de désavantage.
- > Les approches de formation plus efficaces combinent des incitatifs financiers, une pertinence en milieu de travail, un soutien-conseil et des occasions d'appliquer les compétences. Les modèles passifs ou non ciblés produisent quant à eux des résultats limités et inégaux.
- > Les données probantes sur les effets à long terme demeurent limitées. Même les programmes bien conçus ne rejoignent souvent qu'une faible proportion des PME.



*Le sous-investissement des PME en formation **reflète un problème de coordination à l'échelle du système.** Il est alimenté par l'interaction d'obstacles structurels, organisationnels et liés à l'accès, plutôt que par une contrainte unique.*

Recommandations

- Harmoniser les incitatifs pour soutenir les investissements en formation. Élargir les mécanismes de financement ciblés, comme les subventions salariales, les bons de formation, les programmes de formation cofinancés et les modèles liés au rendement. Ces mécanismes réduisent le risque financier et encouragent la participation active des organisations employeuses. Renforcer les systèmes de reconnaissance des titres de compétences et de validation des compétences afin de réduire la dépendance aux titres de compétences officiels comme substitut à la formation.

- Renforcer la capacité organisationnelle des PME. Soutenir le développement d'une infrastructure de formation partagée par l'intermédiaire des associations sectorielles, des chambres de commerce et des conseils sectoriels. Cela peut comprendre des programmes mutualisés, des courtiers en formation et des services de soutien-conseil. Encourager les entreprises à intégrer la formation à des systèmes organisationnels plus larges, comme la supervision, le partage des connaissances et la conception des postes.

- Améliorer l'accès équitable à la formation. Investir dans l'infrastructure Internet haute vitesse et la littératie numérique afin de soutenir la participation à l'apprentissage en ligne. Concevoir des programmes dotés de soutiens intégrés, comme la formation linguistique, les services de garde d'enfants et les formats de prestation flexibles, afin de répondre aux obstacles auxquels font face les groupes visés par des mesures d'équité.

- Renforcer les modèles de formation efficaces. Prioriser les approches ciblées et axées sur la demande qui combinent des soutiens financiers et non financiers, y compris la formation pratique et intégrée au milieu de travail. Veiller à ce que les programmes soient simples, accessibles et adaptés aux besoins des PME, et soutenir les intermédiaires qui aident les entreprises à s'y retrouver dans les systèmes de formation.

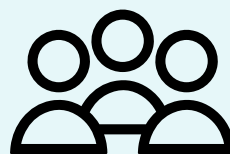
- Favoriser la coordination et l'évaluation à l'échelle du système. Faire progresser des stratégies intégrées qui harmonisent les actions des décideurs publics, de l'industrie et des organisations employeuses. Investir également dans l'évaluation longitudinale afin de mieux comprendre les effets à long terme sur les investissements en formation, la productivité et le rendement des entreprises.

Contexte

Le Forum économique mondial estime que 39 p. 100 des compétences de base des travailleuses et travailleurs devront évoluer au cours des cinq prochaines années, sous l'effet des progrès de l'intelligence artificielle, de l'automatisation et de la transformation numérique.¹ Les organisations employeuses anticipent de plus en plus d'importants changements dans la demande de compétences, mais peinent à traduire cette prise de conscience en investissements soutenus en formation. Toutefois, les réponses organisationnelles et institutionnelles accusent souvent un retard par rapport au rythme de l'évolution technologique.^{2,3} Cet écart entre les besoins reconnus et les investissements réels crée des décalages persistants en matière de compétences sur le marché du travail, particulièrement chez les petites entreprises, qui disposent de moins de ressources à consacrer à la planification de la main-d'œuvre.⁴

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle central dans l'économie canadienne : elles représentent 99,7 p. 100 des entreprises employeuses et emploient 63,8 p. 100 de la main-d'œuvre du secteur privé, soit environ 7,8 millions de personnes.⁵ Ce portrait contraste fortement avec celui d'autres pays, comme les États-Unis, où les grandes entreprises dominent et où les PME n'emploient qu'environ 45,9 p. 100 des

travailleuses et travailleurs du secteur privé.⁶ Les grandes entreprises ont tendance à dominer les discussions sur les compétences et la formation, tandis que les PME, qui représentent l'écrasante majorité des entreprises et une part substantielle de l'emploi, sont souvent laissées de côté. Leur capacité à attirer les talents, à les maintenir en poste et à perfectionner leurs compétences a des répercussions importantes sur la performance économique.



Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle central dans l'économie canadienne : elles représentent 99,7 p. 100 des entreprises employeuses et emploient 63,8 p. 100 de la main-d'œuvre du secteur privé, soit environ 7,8 millions de personnes.

La productivité du travail dans le secteur des entreprises au Canada a diminué par rapport à celle des États-Unis, passant de 83 p. 100 du niveau américain en 2002 à 73 p. 100 en 2019. Les différences dans la répartition de la taille des entreprises et la productivité plus faible des petites entreprises expliquent une part importante de cet écart. Les niveaux de productivité des petites entreprises n'atteignaient qu'environ 63 p. 100 de ceux observés dans les grandes entreprises en 2019.⁷ Les petites entreprises tendent à être moins productives parce qu'elles ont un accès plus limité aux économies d'échelle, au financement, aux capacités de gestion spécialisées, aux marchés d'exportation et aux systèmes d'innovation.⁸ Les différences de productivité entre les entreprises sont étroitement liées aux différences dans les compétences de la main-d'œuvre. Les données probantes de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) montrent que le capital humain est un déterminant clé du rendement des entreprises et un facteur important des écarts de productivité.

Dans ce contexte, la formation et le perfectionnement des compétences constituent un mécanisme essentiel par lequel les PME peuvent améliorer leur productivité. Ils soutiennent notamment l'adoption des technologies, l'innovation et une utilisation plus efficace de la main-d'œuvre.^{9, 10}

Les données de Statistique Canada montrent que de nombreuses entreprises continuent de signaler des pénuries de main-d'œuvre et des difficultés à recruter et à maintenir en poste des travailleuses et travailleurs qualifiés dans divers secteurs, avec des défis particulièrement marqués

dans des secteurs comme l'hébergement et les services de restauration, la fabrication et les services de soutien administratif.¹¹ D'autres données probantes canadiennes montrent également qu'une part importante des entreprises considèrent le recrutement de travailleuses et travailleurs qualifiés comme un obstacle à la croissance et à la compétitivité.^{12, 13} Ces pressions sur le marché du travail s'inscrivent dans un contexte plus large de défis liés à la productivité.

Au Canada, les pénuries de compétences ont également été associées au vieillissement de la population et à l'évolution des demandes du marché du travail, ce qui renforce les préoccupations quant à la capacité des entreprises d'acquérir et de développer les compétences dont elles ont besoin pour assurer leur croissance à long terme. Ces pressions sont visibles dans les données sur le marché du travail des PME : 65 p. 100 des PME ont désigné le recrutement et le maintien en poste du personnel parmi les trois principaux facteurs qui influencent la compétitivité, et 62 p. 100 avaient tenté de recruter du personnel au cours des six mois précédents. Parmi celles qui avaient tenté d'embaucher, 82 p. 100 ont rencontré au moins un défi de recrutement, le principal étant la difficulté à trouver des personnes candidates possédant les qualifications requises, mentionnée par 60 p. 100 des personnes répondantes. Les pénuries de compétences et de main-d'œuvre ont également des conséquences directes pour les entreprises, notamment une croissance limitée, des heures de travail plus longues pour les membres du personnel, des commandes retardées, une compétitivité réduite et une baisse de la qualité.¹⁴

L'OCDE a souligné que les changements touchant la technologie, l'organisation des entreprises et les chaînes de valeur mondiales redéfinissent les besoins en compétences dans l'ensemble des économies.¹⁵ Les projections de l'OCDE montrent que ces transitions modifieront à la fois le nombre d'emplois et les types de compétences requises. L'emploi global devrait croître d'environ 1,3 p. 100 entre 2019 et 2030, mais certains postes reculeront tandis que d'autres prendront de l'expansion. Les emplois de cols bleus et les emplois agricoles devraient diminuer d'environ 3 p. 100, alors que d'autres professions devraient augmenter de 4 p. 100 à 5 p. 100.

Parallèlement, les types de compétences dont les organisations employeuses ont besoin évoluent, avec une demande croissante pour des compétences liées à l'utilisation des ordinateurs, à l'analyse de données, à la pensée créative et à la communication efficace, ainsi que pour des compétences pratiques en gestion des affaires, comme la gestion, les ventes, la comptabilité et le service à la clientèle. Ces changements s'expliquent par la transformation du travail sous l'effet de la technologie et par la nécessité, pour les entreprises, de s'adapter à des marchés plus complexes et en évolution rapide.¹⁶

Les recherches de l'OCDE montrent également que les pays tirent davantage profit du commerce mondial lorsque les travailleuses et travailleurs possèdent les compétences nécessaires pour soutenir les processus de production modernes, les gains de productivité variant d'environ 0,8 p. 100 à 2,2 p. 100 par année selon le degré de complexité et de spécialisation du secteur. Les secteurs qui reposent sur des systèmes de production plus avancés, des tâches spécialisées et une coordination entre entreprises tendent à enregistrer des gains de productivité plus importants lorsque les travailleuses et travailleurs sont mieux formés et plus adaptables.¹⁷ Dans l'ensemble, ces données probantes montrent que le perfectionnement et la requalification des compétences ne sont pas seulement nécessaires pour combler les postes actuellement vacants, mais qu'ils sont essentiels pour aider les entreprises à adopter de nouvelles technologies, à répondre à l'évolution des conditions du marché, à améliorer leur productivité et à rester concurrentielles.^{18, 19}



Ces données probantes suggèrent que le perfectionnement des compétences et la formation sont de plus en plus importants pour les PME, non seulement pour répondre aux pressions immédiates liées à l'embauche, mais aussi pour soutenir la productivité, l'innovation et la résilience à long terme. Toutefois, malgré la reconnaissance généralisée des lacunes en matière de compétences et des pénuries de main-d'œuvre, les investissements en formation demeurent inégaux et souvent limités. Cela soulève une question centrale pour le présent rapport : si les besoins en perfectionnement des compétences sont clairs, pourquoi un plus grand nombre de PME n'investissent-elles pas dans la formation et le perfectionnement des compétences ? Pour répondre à cette question, le présent rapport synthétise la littérature universitaire et les politiques publiques portant sur les obstacles qui limitent les investissements des PME en formation, ainsi que sur les conditions dans lesquelles la formation et le perfectionnement des compétences sont plus efficaces.



*Ces données probantes montrent que le perfectionnement et la requalification des compétences ne sont pas seulement nécessaires pour combler les postes actuellement vacants, mais qu'ils **sont essentiels pour aider les entreprises à adopter de nouvelles technologies, à répondre à l'évolution des conditions du marché, à améliorer leur productivité et à rester concurrentielles.***

Facteurs favorables et obstacles à la formation

La section précédente a présenté les principaux facteurs qui accentuent la pression exercée sur les PME pour qu'elles investissent dans la formation et le perfectionnement des compétences, notamment les pénuries de main-d'œuvre, l'évolution technologique, les pressions liées à la productivité, les changements démographiques, la demande de formation de la part des travailleuses et travailleurs, ainsi que les préoccupations nationales relatives aux compétences et à la compétitivité. La présente section s'appuie sur ce contexte en organisant ces pressions parallèlement aux obstacles qui empêchent de nombreuses PME

d'y répondre par des investissements soutenus dans le perfectionnement et la requalification des compétences. La figure 1 présente cette relation sous la forme d'un modèle de champ de forces : le côté gauche résume les facteurs qui poussent les PME vers la formation, tandis que le côté droit présente les forces restrictives qui limitent les investissements. La question centrale n'est donc pas de savoir si la formation est nécessaire, mais pourquoi une forte demande de compétences ne se traduit pas systématiquement par des investissements des organisations employeuses dans le perfectionnement des compétences.



FIGURE 1

Forces motrices et forces restrictives qui façonnent les investissements des PME dans la formation et le perfectionnement des compétences

Forces motrices	État des lieux actuel	Forces restrictives
Pénuries de compétences (postes vacants difficiles à pourvoir)		Incitatifs du marché à faible rendement
Évolution technologique (IA, demande de compétences numériques)		Embauche axée sur les titres de compétences comme substitut à la formation
Pressions liées à la productivité et à l'innovation		Contraintes de capacité organisationnelle dans les PME
Demande de formation de la part des travailleuses et travailleurs		Contraintes liées à l'accès et à la participation inéquitables
Pression exercée par les politiques nationales (programme de compétences, crise de la productivité)		Substitution stratégique (formation remplacée par des solutions de rechange)

Ces facteurs agissent à la fois à l'échelle macroéconomique et à celle des entreprises. L'évolution technologique rapide, notamment l'adoption d'outils numériques et de l'intelligence artificielle, redéfinit les besoins en compétences dans tous les secteurs, tandis que le vieillissement de la population et les changements démographiques resserrent l'offre de main-d'œuvre. Parallèlement, les pressions liées à la productivité, notamment l'écart grandissant entre le Canada et les États-Unis et la productivité plus faible des PME, accroissent l'importance d'une utilisation plus efficace du capital humain.

Ces pressions structurelles se traduisent par des défis persistants sur le marché du travail à l'échelle des entreprises. Comme les PME emploient près de 70 p. 100 des travailleuses et travailleurs au Canada, leur capacité à

attirer les talents, à les maintenir en poste et à perfectionner leurs compétences est essentielle à la performance économique globale. Toutefois, de nombreuses entreprises font face à des contraintes de recrutement persistantes : environ 40 p. 100 des PME désignent les pénuries de compétences comme un défi concurrentiel majeur, tandis que plus de 80 p. 100 de celles qui tentent d'embaucher déclarent éprouver des difficultés, le plus souvent en raison d'un manque de personnes candidates qualifiées. Ces défis ne sont pas temporaires : 76 p. 100 des petites entreprises déclarent avoir rencontré des difficultés d'embauche sur une période de cinq ans, ce qui indique que les lacunes en matière de compétences sont une caractéristique durable du marché du travail plutôt qu'une perturbation à court terme.²⁰



Contraintes organisationnelles dans les petites et moyennes entreprises

Capacités RH limitées et prise de décisions à court terme

En plus des pressions du côté des organisations employeuses, la demande de développement des compétences augmente chez les travailleuses et travailleurs ainsi que dans l'ensemble de l'écosystème des compétences. Les données d'enquête indiquent que de nombreuses travailleuses et de nombreux travailleurs suivent ou cherchent à suivre des formations pour faire progresser leur carrière ou parce que leur organisation employeuse l'exige, tandis que l'intérêt pour les domaines de compétences émergents, comme les technologies numériques et l'intelligence artificielle, continue de croître. Parallèlement, les décalages persistants entre les compétences des travailleuses et travailleurs et les exigences des postes suggèrent que le recrutement à lui seul ne peut pas résoudre le défi des compétences. Ensemble, ces dynamiques créent de forts incitatifs pour les PME à considérer la formation et le perfectionnement des compétences comme un moyen de combler les lacunes en matière de capacités. Malgré ces facteurs favorables, les PME continuent de sous-investir dans la formation et le perfectionnement des compétences. Le reste de la présente section examine les forces restrictives qui limitent leur capacité et leur volonté de répondre à ces pressions.

Les PME manquent souvent de l'infrastructure organisationnelle nécessaire pour soutenir une approche systématique de développement des compétences.²¹ Beaucoup d'entre elles fonctionnent sans service officiel de ressources humaines (RH), sans plans de formation structurés ni budgets dédiés à l'apprentissage. Des recherches menées dans plusieurs contextes nationaux désignent ces lacunes de capacité comme un obstacle majeur aux investissements en formation dans les petites entreprises.²² Sans systèmes RH formels, les PME peinent à évaluer les lacunes en matière de compétences, à mesurer les retombées de la formation ou à élaborer des stratégies de planification de la main-d'œuvre. Par conséquent, le développement des compétences demeure souvent réactif, plutôt qu'intégré à la planification organisationnelle à long terme.^{23, 24}

Les données d'enquête nationales du Canada corroborent ces constats. Un sondage mené auprès de 1 700 PME canadiennes a révélé que 28 p. 100 d'entre elles avaient éprouvé des difficultés à pourvoir des postes vacants, les causes les plus fréquentes étant le manque de compétences requises chez les personnes candidates (34 p. 100), un nombre insuffisant de candidatures (32 p. 100) et une expérience insuffisante (26 p. 100). Malgré la reconnaissance

de ces lacunes en matière de compétences, de nombreuses PME s'appuient sur des pratiques d'embauche informelles et ne disposent pas des systèmes RH structurés nécessaires pour y répondre de façon systématique. Les organisations employeuses ont fait état d'une demande croissante de compétences numériques, techniques et interpersonnelles, mais moins de la moitié ont déclaré offrir une formation interne structurée pour développer ces compétences.²⁵

Lorsqu'elles sont confrontées à des pénuries de main-d'œuvre, les PME adoptent souvent des stratégies d'adaptation à court terme plutôt que d'investir dans des systèmes formels de formation. Une étude menée auprès de plus de 1 200 entrepreneures et entrepreneurs canadiens a révélé que plus de la moitié, soit



*1 700 PME canadiennes a révélé que **28 p. 100 d'entre elles** **avaient éprouvé des difficultés à pourvoir des postes vacants**, les causes les plus fréquentes étant le manque de compétences requises chez les personnes candidates (34 p. 100), un nombre insuffisant de candidatures (32 p. 100) et une expérience insuffisante (26 p. 100).*

55 p. 100, ont déclaré éprouver des difficultés importantes à recruter des travailleuses et travailleurs qualifiés. Les réponses les plus courantes comprenaient l'augmentation des salaires, l'allongement des heures de travail et l'introduction de l'automatisation.²⁶ Les recherches de l'Institut C.D. Howe confirment que les PME éprouvent davantage de difficultés d'embauche que les grandes entreprises en raison de capacités de recrutement limitées, de bassins de talents plus restreints et d'une capacité moindre à concurrencer sur le plan de la rémunération.²⁷ De plus, lorsque les entreprises se livrent principalement concurrence sur les faibles coûts plutôt que sur la productivité et l'innovation, les incitatifs à développer les compétences de la main-d'œuvre demeurent limités. Cela crée un cycle qui s'autoalimente : un faible investissement dans les compétences entraîne une faible productivité, ce qui réduit à son tour les retombées perçues de la formation.²⁸ Ces réponses à court terme peuvent permettre de répondre aux pressions opérationnelles immédiates, mais elles peuvent renforcer les pénuries de compétences à long terme en détournant les ressources des investissements structurés en formation.

Ces tendances s'expliquent notamment par le fait que les propriétaires de petites entreprises prennent leurs décisions dans un contexte où l'information, le temps et les ressources cognitives sont limités, ce qui les amène à privilégier les investissements offrant des retombées immédiates et tangibles.²⁹ Les investissements dans la formation et le perfectionnement des compétences peuvent être relégués au second plan lorsque leurs résultats sont incertains ou



difficiles à prévoir. Les recherches sur la prise de décisions entrepreneuriales suggèrent que l'incertitude quant aux conséquences d'une action peut réduire la volonté d'investir, surtout lorsque les entreprises ne sont pas en mesure d'anticiper des retombées claires.³⁰

La maîtrise de la langue constitue un obstacle structurel supplémentaire qui influe sur l'intégration au marché du travail et l'accès aux possibilités de développement des compétences. Les données probantes issues des données canadiennes sur l'immigration montrent qu'une meilleure maîtrise de plusieurs dimensions linguistiques, soit la lecture, l'écriture, la compréhension orale et l'expression orale, améliore considérablement les revenus des personnes immigrantes.³¹ Comme les compétences linguistiques influencent l'accès à des emplois de meilleure qualité et la mobilité

professionnelle, une maîtrise limitée de la langue peut restreindre la capacité des personnes immigrantes à participer pleinement aux initiatives de formation en milieu de travail et de perfectionnement des compétences.^{32, 33} Pour les PME qui emploient de nouvelles arrivantes et de nouveaux arrivants, les barrières linguistiques aggravent les contraintes de capacité existantes en limitant l'efficacité de la formation en cours d'emploi et en réduisant les retombées des initiatives de développement des compétences soutenues par les organisations employeuses.³⁴

Systèmes organisationnels et développement des capacités

L'efficacité de la formation dépend non seulement des taux de participation, mais aussi des systèmes organisationnels qui soutiennent l'application des nouvelles compétences.

Les recherches sur les compétences liées à la durabilité dans les PME montrent que les programmes de formation sont plus efficaces lorsqu'ils sont appuyés par l'engagement de la direction, l'alignement stratégique et l'autonomie des membres du personnel.³⁵ Une étude transdisciplinaire sur la formation en durabilité dans les PME a révélé que les membres du personnel développaient des compétences d'action plus solides lorsque la formation était intégrée à des structures organisationnelles favorables, notamment des relations de mentorat et des occasions d'appliquer directement les apprentissages aux défis en milieu de travail.³⁶ Ces constats soulignent l'importance du contexte organisationnel pour déterminer si les investissements en formation se traduisent par un développement significatif des capacités.

Les pratiques en matière de ressources humaines, comme la formation et le développement des compétences, la communication interne, le partage de l'information et la conception des postes, sont directement associées à des niveaux plus élevés d'innovation au sein des PME.³⁷ La formation renforce les compétences et la capacité créative des membres du personnel, tandis que la communication et le partage des connaissances facilitent la diffusion des idées et la résolution de problèmes entre les équipes. Les données d'enquête provenant de PME confirment que ces pratiques fonctionnent comme des systèmes complémentaires : lorsque la formation, la communication et des structures de postes favorables agissent ensemble, elles renforcent la capacité et la motivation des membres du personnel, ainsi que les occasions qui leur sont offertes de proposer des idées novatrices.³⁸ Les entreprises qui intègrent l'apprentissage à des pratiques plus larges en milieu de travail, y compris la conception participative des postes et des environnements d'apprentissage élargis, obtiennent de meilleurs résultats que celles qui traitent la formation comme une activité isolée.³⁹

Normes en milieu de travail et obstacles à la participation

Culture organisationnelle et informalité

Les normes organisationnelles au sein des PME peuvent limiter la participation des membres du personnel à la formation. Des recherches fondées sur des entrevues menées auprès de membres du personnel de petites entreprises d'ingénierie

montrent que les travailleuses et travailleurs évitent souvent de demander des possibilités de formation en raison de contraintes de ressources perçues et de l'attente que ces demandes soient refusées. La productivité et la réalisation des projets peuvent parfois prendre nettement le pas sur le développement professionnel, ce qui amène les membres du personnel à s'autocensurer dans leurs demandes de possibilités d'apprentissage, même lorsqu'ils reconnaissent des lacunes en matière de compétences.⁴⁰ Cette forme d'autocensure normative s'opère en dehors des politiques formelles : la formation peut être officiellement disponible, mais les signaux envoyés en milieu de travail découragent les membres du personnel d'y recourir.



Les recherches sur les pratiques de formation dans les PME montrent systématiquement que l'apprentissage soutenu par les organisations employeuses est souvent informel, ponctuel et mal intégré à la planification organisationnelle. Les propriétaires-dirigeantes et propriétaires-dirigeants priorisent fréquemment les préoccupations opérationnelles à court terme plutôt que le perfectionnement structuré des compétences.⁴¹ Les budgets limités, la crainte du roulement du personnel et l'absence de processus formels de formation restreignent davantage les investissements dans la formation des membres du personnel. Dans de nombreuses PME, les propriétaires-dirigeantes et propriétaires-dirigeants perçoivent la formation comme un coût plutôt que comme un investissement, particulièrement lorsqu'ils estiment qu'il existe un risque que les membres du personnel formés quittent l'entreprise pour des concurrents offrant des salaires plus élevés.⁴²

Ces normes informelles créent une dynamique qui s'autoalimente. Lorsque les membres du personnel intériorisent les signaux selon lesquels la productivité doit passer avant le développement professionnel, la participation à la formation structurée demeure limitée, même lorsque des possibilités d'apprentissage sont offertes. Avec le temps, cela peut éroder la culture organisationnelle de l'apprentissage elle-même, ce qui rend de plus en plus difficile, pour les entreprises, de renforcer les capacités internes nécessaires pour s'adapter à l'évolution des demandes de compétences. Briser ce cycle exige un engagement délibéré de la direction envers le perfectionnement des compétences, ainsi que des structures organisationnelles qui signalent la valeur de l'apprentissage continu.⁴³

Apprentissage informel dans les petites et moyennes entreprises

Les PME s'appuient souvent fortement sur des mécanismes d'apprentissage informel, comme l'apprentissage entre pairs, le mentorat et la formation en cours d'emploi, plutôt que sur des programmes de formation structurés. Les données d'enquête de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante montrent que 91 p. 100 des PME offrent une formation informelle, la moitié des petites entreprises consacrant au moins 40 heures par année à former une nouvelle recrue sans expérience de travail préalable.⁴⁴ Cette formation se déroule parallèlement aux exigences des activités quotidiennes, ce qui reflète le fonctionnement opérationnel des PME et leur capacité limitée à participer à des systèmes de formation formels. Bien que l'apprentissage informel puisse soutenir le développement des compétences, il manque souvent de reconnaissance formelle et peut ne pas fournir de titres de compétences transférables qui soutiennent la mobilité de la main-d'œuvre.⁴⁵

Les possibilités de formation sont réparties de façon inégale selon la taille des entreprises. Les données canadiennes montrent que les membres du personnel des grandes organisations sont nettement plus susceptibles de recevoir une formation soutenue par leur organisation employeuse que les personnes travaillant dans des PME. Ces disparités reflètent des différences de capacité organisationnelle, d'infrastructure RH et de budgets de formation, plutôt que des différences de motivation chez les organisations employeuses.⁴⁶ Par conséquent, les membres du personnel des PME dépendent davantage de possibilités d'apprentissage



informelles ou autodirigées, qui peuvent être moins systématiques et moins susceptibles de développer les compétences avancées exigées par l'évolution des demandes du marché du travail.⁴⁷

Malgré ces contraintes structurelles, une part importante de la main-d'œuvre canadienne participe à une forme ou une autre de formation liée au travail. Le sondage sur l'emploi et les compétences de l'Environics Institute révèle que 56 p. 100 des travailleuses et travailleurs ont participé à une formation liée au travail au cours des 12 mois précédents. Une grande partie de cette formation est impulsée par les organisations employeuses : la raison la plus souvent invoquée pour suivre cette formation était qu'elle était

exigée par une organisation employeuse (42 p. 100), suivie de motivations comme le plaisir d'apprendre et le désir de progresser dans sa carrière. Toutefois, le sondage révèle également que la qualité et la pertinence de la formation varient considérablement, et que de nombreuses travailleuses et de nombreux travailleurs, particulièrement les personnes occupant des postes moins bien rémunérés ou précaires, font état de besoins de formation non comblés.⁴⁸

Environ la moitié des PME au Canada (49 p. 100) déclarent offrir une formation interne visant le développement de compétences propres au poste, mais seulement environ une sur trois (34 p. 100) affirme offrir un soutien pour des possibilités de formation à l'extérieur du milieu de travail. De nombreuses propriétaires-dirigeantes et de nombreux propriétaires-dirigeants de PME indiquent que la formation interne ou en cours d'emploi suffit à répondre à leurs besoins, ce qui peut limiter l'exposition aux connaissances externes, aux technologies émergentes et aux pratiques exemplaires intersectorielles.⁴⁹ Cette dépendance envers des mécanismes internes et informels peut limiter la portée du développement des compétences et réduire l'adaptabilité à long terme de la main-d'œuvre.

Numérisation et obstacles à l'accès

À mesure que la formation est de plus en plus offerte sur des plateformes en ligne, l'infrastructure numérique devient une condition habilitante essentielle au perfectionnement des compétences.^{50, 51} Les PME font souvent face à des défis liés à leur préparation numérique,

notamment une infrastructure technologique limitée et des niveaux plus faibles de littératie numérique parmi les membres du personnel.^{52, 53, 54} Les recherches sur l'adoption de l'apprentissage en ligne dans les PME montrent que les attitudes à l'égard de la technologie et de l'apprentissage varient considérablement d'une entreprise à l'autre, de nombreuses propriétaires-dirigeantes et de nombreux propriétaires-dirigeants exprimant un certain scepticisme quant à l'efficacité des formats de formation numériques.⁵⁵ Ces attitudes, combinées à des investissements limités dans les outils numériques, peuvent créer des obstacles structurels à la participation à l'apprentissage facilité par la technologie.

Les obstacles liés à l'accès numérique peuvent donc limiter la participation à la formation. Les membres du personnel qui n'ont pas accès à une connexion Internet haute vitesse fiable, à des appareils appropriés ou à des compétences numériques de base peuvent faire face à une exclusion structurelle des possibilités de perfectionnement des compétences, à mesure que les modèles de prestation de l'apprentissage migrent vers les plateformes en ligne.⁵⁶ Pour les PME situées dans des collectivités rurales ou mal desservies, ces obstacles sont aggravés par des lacunes en matière d'infrastructure qui limitent la connectivité et l'accès aux ressources numériques.⁵⁷ Avec la migration des modèles de prestation de l'apprentissage vers les plateformes en ligne, l'accès numérique et la littératie numérique deviennent des conditions essentielles à la participation. Sans connectivité fiable, sans appareils appropriés et sans les compétences nécessaires pour utiliser les outils d'apprentissage en ligne, les membres du personnel et les

entreprises peuvent être exclus des possibilités de perfectionnement des compétences qui sont justement conçues pour les aider à s'adapter, ce qui renforce les inégalités existantes en matière d'accès à la formation.⁵⁸

Ces obstacles sont particulièrement importants dans le contexte de la transformation technologique. Les recherches sur l'adoption de l'intelligence artificielle mettent en évidence un écart important entre la demande de perfectionnement des compétences liées à l'IA et l'accès aux possibilités de formation. Bien qu'une majorité de travailleuses et travailleurs canadiens déclarent s'intéresser à une formation sur l'IA offerte par leur organisation employeuse, seule une faible minorité a reçu une formation formelle.⁵⁹ Cela indique l'existence d'obstacles structurels au développement des compétences, plutôt qu'un manque de motivation à apprendre. L'écart entre le désir des travailleuses et travailleurs de se former et leur accès réel à la formation est particulièrement marqué chez les groupes visés par des mesures d'équité, ce qui suggère que la numérisation pourrait amplifier les inégalités existantes en matière de participation à la formation plutôt que les réduire.

Obstacles socioéconomiques et structurels

L'accès à la formation est réparti de façon inégale au sein de la main-d'œuvre. La précarité financière, les responsabilités de proche aidance, les barrières linguistiques et la discrimination peuvent toutes contribuer à limiter la participation aux programmes de formation, particulièrement pour les groupes visés par des mesures d'équité.⁶⁰

Les recherches qui synthétisent les données probantes sur les obstacles à la formation et à l'emploi au Canada font ressortir un ensemble d'obstacles qui se superposent et se manifestent aux niveaux individuel, organisationnel et systémique. Ces obstacles interagissent et se renforcent, ce qui signifie que les travailleuses et travailleurs confrontés à plusieurs formes de désavantage ont un accès nettement plus limité aux possibilités d'apprentissage.^{61, 62, 63}

Les données probantes issues de l'Évaluation des compétences des adultes de l'OCDE confirment que la participation à l'apprentissage des adultes est fortement corrélée au niveau de scolarité antérieur et au statut professionnel. Les travailleuses et travailleurs plus qualifiés sont beaucoup plus susceptibles de recevoir une formation parrainée par leur organisation employeuse que les travailleuses et travailleurs moins qualifiés, ce qui crée un cycle de renforcement dans lequel les personnes

qui possèdent déjà le plus de compétences continuent d'accumuler des avantages.⁶⁴ Les données nationales de Statistique Canada sur le marché du travail montrent qu'environ 29,7 p. 100 des travailleuses et travailleurs canadiens ont participé à une formation non formelle liée à l'emploi au cours des 12 mois précédents, la participation étant fortement associée au niveau de scolarité, à la profession et au secteur. Les travailleuses et travailleurs ayant un niveau de scolarité plus élevé ainsi que les personnes occupant un poste professionnel accèdent à la formation à des taux nettement plus élevés, tandis que les membres du personnel du secteur public y participent à des taux beaucoup plus élevés que les travailleuses et travailleurs du secteur privé.⁶⁵

Les obstacles auxquels les personnes immigrantes font face sur le marché du travail viennent accentuer ces inégalités. La non-reconnaissance des titres de compétences et le déclassement professionnel peuvent réduire la





*Les recherches sur les **expériences de déqualification vécues par les personnes immigrantes qualifiées et racisées en Colombie-Britannique** montrent que **les professionnelles et professionnels formés à l'étranger se heurtent systématiquement à des obstacles**, notamment la non-reconnaissance des titres de compétences, les pratiques d'embauche discriminatoires et le déclassement professionnel.*

volonté de continuer à investir dans la formation lorsque les retombées sur le marché du travail demeurent incertaines.⁶⁶ Les recherches sur les expériences de déqualification vécues par les personnes immigrantes qualifiées et racisées en Colombie-Britannique montrent que les professionnelles et professionnels formés à l'étranger se heurtent systématiquement à des obstacles, notamment la non-reconnaissance des titres de compétences, les pratiques d'embauche discriminatoires et le déclassement professionnel.⁶⁷ Ces obstacles entraînent non seulement une perte de capital humain déjà acquis, mais découragent également les investissements supplémentaires dans le développement des compétences en réduisant les retombées attendues de la formation.

La maîtrise de la langue recoupe ces obstacles et crée des formes supplémentaires d'exclusion.

Les données probantes montrent qu'une meilleure maîtrise de plusieurs dimensions linguistiques, notamment la lecture, l'écriture, la compréhension orale et l'expression orale, améliore considérablement les revenus des personnes immigrantes. Une maîtrise limitée de la langue restreint donc non seulement les perspectives d'emploi direct, mais aussi l'accès à la formation en milieu de travail et aux occasions de réseautage qui favorisent la progression de carrière.⁶⁸ Pour les PME dont la main-d'œuvre est diversifiée, ces obstacles qui se renforcent mutuellement exigent des stratégies intégrées qui tiennent compte simultanément des compétences linguistiques, des titres de compétences et de l'inclusion en milieu de travail, plutôt que de traiter chacun de ces enjeux comme un défi isolé.

Stratification des titres de compétences et pratiques d'embauche

Les pratiques d'embauche peuvent renforcer les obstacles structurels aux investissements en formation. Même lorsque les organisations employeuses s'engagent publiquement à adopter une embauche axée sur les compétences, les recherches montrent que le retrait des exigences de diplôme dans les offres d'emploi ne se traduit souvent que par des changements modestes dans le recrutement réel. Une analyse de plus de 11 000 postes pour lesquels les entreprises avaient retiré l'exigence du baccalauréat a révélé que la proportion de personnes embauchées sans diplôme n'avait augmenté que de 3,5 p. 100 en moyenne. Les organisations employeuses continuent de s'appuyer sur les titres de compétences comme signaux heuristiques

en contexte d'incertitude, particulièrement lorsqu'elles évaluent des personnes candidates pour des postes qui exigent des compétences complexes ou difficiles à évaluer.⁶⁹ Cette persistance reflète une profonde inertie institutionnelle au sein des marchés du travail.

Des données probantes plus larges confirment que l'embauche axée sur les compétences demeure davantage une aspiration qu'une pratique réelle. Une analyse menée dans plusieurs États sur le comportement des organisations employeuses a révélé peu d'éléments indiquant que les efforts stratégiques visant à réduire les exigences de diplôme se traduisent par des changements systématiques dans la façon dont les entreprises sélectionnent réellement les travailleuses et travailleurs.⁷⁰ Lorsque les organisations employeuses se rabattent par défaut sur une présélection axée sur les titres de compétences, elles réduisent les incitatifs à investir dans la formation interne et le développement des compétences.⁷¹ Les travailleuses et travailleurs sans titres de compétences officiels font face à un désavantage cumulatif : ils sont moins susceptibles d'être embauchés dans des postes offrant des possibilités d'apprentissage structurées, et les entreprises sont moins susceptibles de mettre en place les systèmes de formation interne qui pourraient remplacer les titres de compétences officiels.⁷² Les données d'enquête nationales sur les PME canadiennes soulignent cette tendance : les organisations employeuses désignent les lacunes en matière de compétences comme l'un des principaux obstacles au recrutement, mais continuent de s'appuyer fortement sur les titres de compétences

et l'expérience antérieure plutôt que d'investir dans le perfectionnement des compétences pour combler ces lacunes.⁷³ En somme, les entreprises affirment recourir à une embauche axée sur les compétences, mais comme ces dernières sont difficiles à évaluer, elles continuent de s'appuyer sur les titres de compétences comme raccourci jugé plus sûr. Cela les amène à privilégier l'embauche plutôt que la formation, même lorsque les nouvelles recrues n'ont toujours pas certaines compétences clés, ce qui renforce le cycle des lacunes en matière de compétences et du sous-investissement dans leur perfectionnement.

Substitution stratégique : recrutement, automatisation et offre de main-d'œuvre

Les entreprises présentent souvent les pénuries de compétences comme des problèmes d'offre de main-d'œuvre plutôt que comme des défis liés aux capacités internes. Cette conception des pénuries de compétences amène les organisations à privilégier le recrutement externe, l'immigration ou l'automatisation plutôt que des investissements à long terme dans le perfectionnement des compétences. Lorsque les organisations employeuses estiment que l'embauche est plus facile ou plus rentable que la formation, elles sont peu incitées à mettre en place des systèmes d'apprentissage internes. Les données probantes issues de recherches canadiennes sur les politiques confirment que les PME confrontées à des pénuries de main-d'œuvre sont plus susceptibles d'adopter des stratégies à court terme, comme l'augmentation des salaires, l'automatisation accrue ou le recrutement à l'international, que d'investir dans des programmes de formation structurés.⁷⁴

De nombreuses PME canadiennes ne ressentent peut-être pas de pression les poussant à investir dans l'innovation ou le développement des compétences. Les données d'enquête suggèrent que de nombreuses entreprises déclarent manquer d'incitatifs à investir dans de nouvelles technologies, soit parce que ces investissements ne sont pas jugés nécessaires à la poursuite de leurs activités, soit parce qu'elles ne sont pas convaincues des avantages économiques des technologies avancées.⁷⁵ Ce constat montre que, lorsque la pression concurrentielle n'exige pas de compétences plus avancées, les organisations employeuses choisissent rationnellement de maintenir leurs approches existantes plutôt que d'investir dans la transformation de leurs pratiques et le perfectionnement des compétences.

Parallèlement, les priorités nationales de recherche soulignent que l'amélioration de la productivité et de la résilience économique à long terme du Canada nécessitera des investissements soutenus dans les compétences de la main-d'œuvre, plutôt qu'un recours au seul recrutement.⁷⁶ L'analyse des données sur les compétences des adultes met en évidence des décalages persistants entre les compétences des travailleuses et travailleurs et les exigences des postes, une répartition inégale des possibilités de formation ainsi que la nécessité d'approches plus coordonnées du développement des compétences entre les organisations employeuses, les établissements d'enseignement et les gouvernements. La substitution stratégique, qui consiste à remplacer la formation par le recrutement ou l'automatisation, peut permettre de combler des lacunes immédiates en matière

de compétences, mais elle ne développe pas la capacité d'adaptation à long terme dont les entreprises ont besoin pour répondre à l'évolution technologique et aux demandes changeantes du marché du travail.⁷⁷

Les investissements des PME dans la formation et le perfectionnement des compétences sont limités par un ensemble d'obstacles structurels, organisationnels et liés à l'accès, qui sont interreliés et agissent simultanément plutôt qu'isolément. Les conditions du marché qui privilégient la concurrence par les coûts plutôt que la productivité réduisent les incitatifs à investir dans les compétences, tandis que les pratiques d'embauche axées sur les titres de compétences amènent les organisations employeuses à privilégier le recrutement plutôt que la formation interne, même lorsque des lacunes en matière de compétences persistent. Au sein des entreprises, les capacités RH limitées, les contraintes de temps et l'incertitude entourant les retombées rendent le perfectionnement des compétences difficile à planifier et à maintenir. Ces défis sont renforcés par des normes en milieu de travail qui relèguent l'apprentissage au second plan, par un accès inégal à la formation parmi les travailleuses et travailleurs, ainsi que par des obstacles numériques et socioéconomiques croissants qui limitent la participation. Ensemble, ces facteurs créent un système qui s'autoalimente : les entreprises reconnaissent leurs besoins en compétences, mais n'investissent pas suffisamment pour y répondre.



Approches actuelles et potentielles en matière de formation

Recherches émergentes

Les données probantes présentées ci-dessus ont mis en lumière les facteurs favorables et les obstacles aux investissements des PME en formation. Toutefois, on en sait encore relativement peu sur les types d'approches de formation qui favorisent un engagement durable des organisations employeuses, et ce, même si les recherches sur le sujet progressent. Les conditions dans lesquelles ces approches sont efficaces restent elles aussi encore peu documentées. Les données probantes existantes suggèrent que, même si de nombreux programmes visent à réduire les obstacles financiers ou à élargir l'accès à la formation, leur adoption demeure inégale et leur portée reste souvent limitée. Parallèlement, les évaluations émergentes font ressortir un ensemble cohérent de principes de conception qui améliorent la participation et les résultats. Ces principes comprennent la réduction du risque pour les organisations employeuses, l'arrimage de la formation aux besoins opérationnels, l'intégration de la formation aux processus en milieu de travail, ainsi que la combinaison d'incitatifs financiers avec des services-conseils et un soutien offert par des intermédiaires.^{78, 79} La présente section examine ces principes et certains modèles de

programmes afin d'évaluer ce que l'on sait, et ce que l'on ne sait pas encore, des approches efficaces pour accroître les investissements des PME dans la formation et le perfectionnement des compétences.

Principes de conception fondés sur des données probantes : données de l'OCDE et données internationales

Les recherches de l'OCDE et les recherches internationales mettent en évidence plusieurs caractéristiques récurrentes des interventions efficaces de formation destinées aux PME. Premièrement, les incitatifs financiers doivent réduire à la fois les coûts directs et indirects de la formation, notamment le temps passé hors du travail et le fardeau administratif. Les subventions, les bons de formation et les ententes de cofinancement sont largement utilisés, mais les données probantes suggèrent que leur efficacité dépend fortement de la conception du programme, et non du seul financement. Deuxièmement, la certitude et la simplicité des mécanismes de financement sont essentielles. Les programmes dotés de



structures de remboursement prévisibles et d'une faible complexité administrative affichent des taux de participation plus élevés. À l'inverse, les processus de demande complexes et les retombées incertaines découragent la participation, particulièrement chez les petites entreprises dont la capacité interne est limitée.⁸⁰ Troisièmement, la combinaison de soutiens financiers et non financiers, comme les services-conseils, les diagnostics de compétences et le coaching, améliore systématiquement les résultats. Ces soutiens aident les entreprises à cerner leurs besoins en formation et à intégrer l'apprentissage à leurs activités, en répondant à un obstacle clé : il ne s'agit pas seulement de savoir s'il faut investir dans la formation, mais aussi comment le faire efficacement. Quatrièmement, l'arrimage aux besoins opérationnels et l'application en milieu de travail sont essentiels. La formation est plus efficace lorsqu'elle est directement liée aux défis de l'entreprise et qu'elle offre des occasions d'appliquer les compétences en pratique. Les

programmes de formation génériques ou mal ciblés tendent à susciter une mobilisation plus faible et à avoir une incidence limitée. Enfin, les approches fondées sur les intermédiaires et les réseaux, notamment les conseils sectoriels, les chambres de commerce et les réseaux de formation, peuvent améliorer la participation en réduisant les obstacles liés à l'information et en permettant des économies d'échelle. Toutefois, même les programmes bien conçus ne rejoignent souvent qu'une faible proportion des PME, ce qui met en évidence les défis persistants liés à l'élargissement de la participation.⁸¹

Données sur les programmes : modèles de financement liés au rendement

L'une des approches les mieux documentées pour répondre aux obstacles à la formation dans les PME est le modèle de rémunération lié au rendement, qui cible directement le risque assumé par les organisations employeuses. Plutôt que d'exiger un investissement initial aux retombées incertaines, ce modèle lie le remboursement à des résultats démontrés, comme l'acquisition de compétences ou des améliorations en milieu de travail. Les données probantes tirées d'une initiative canadienne de rémunération liée au rendement dans le secteur de la fabrication montrent de solides résultats, tant sur le plan de la participation que des retombées. Le programme a atteint un taux d'achèvement de la formation de 96 p. 100, 87 p. 100 des personnes participantes ayant démontré des gains mesurables en matière de compétences,

et 96 p. 100 des organisations employeuses ayant respecté les exigences de soutien après la formation. Les organisations employeuses ont reçu un remboursement moyen couvrant environ 65 p. 100 des coûts de formation, ce qui a réduit considérablement le risque financier. Les constats qualitatifs viennent renforcer ces résultats. Les organisations employeuses ont fait état d'une meilleure efficacité des flux de travail, d'une réduction des erreurs, ainsi que d'une confiance accrue chez les membres du personnel et d'une amélioration du maintien en poste. Fait important, le modèle semble également avoir modifié la perception de la formation chez les organisations employeuses, en la faisant passer d'un centre de coûts à un investissement stratégique, grâce à des résultats visibles et mesurables.⁸² Toutefois, les données probantes demeurent limitées, puisque l'évaluation repose sur un échantillon relativement restreint d'entreprises et de personnes participantes, et des défis subsistent pour quantifier le rendement du capital investi à long terme. Bien qu'ils soient prometteurs, les modèles de rémunération liés au rendement doivent être mis à l'essai plus largement, dans différents secteurs et contextes, afin d'en évaluer la capacité de mise à l'échelle et la durabilité.

Données sur les programmes : subventions, bons de formation et réseaux de formation

Des approches plus traditionnelles, comme les subventions, les bons de formation et les réseaux de formation, sont largement utilisées dans les pays de l'OCDE. Les données probantes issues

de programmes internationaux montrent que ces modèles peuvent favoriser l'engagement des PME, mais que leur portée et leur incidence varient considérablement. Par exemple, les programmes à grande échelle examinés par l'Organisation internationale du Travail affichent des taux de pénétration relativement modestes. Aux États-Unis, le Manufacturing Extension Partnership a rejoint environ 25 500 PME par année, ce qui représente une faible proportion de l'ensemble des PME. De même, le programme Skillnets de l'Irlande a mobilisé environ 14 300 entreprises, tandis que le système de bons de formation de Singapour a rejoint environ 19 500 PME.⁸³ Ces chiffres mettent en lumière une limite importante : même les programmes bien financés et bien conçus ne mobilisent généralement que de 2 à 10 p. 100 des PME par année. Cela suggère que des obstacles structurels, comme le manque de temps, les priorités concurrentes et un faible besoin perçu, continuent de limiter la participation. Parallèlement, ces programmes présentent plusieurs forces.



*Les programmes qui **combinent le financement avec des services-conseils** et un soutien propre au secteur tendent à susciter une **plus forte mobilisation** et un **meilleur arrimage** aux besoins opérationnels.*

Les systèmes de bons de formation offrent de la flexibilité et préservent le choix des organisations employeuses, tandis que les réseaux de formation permettent le partage des coûts et l'apprentissage entre pairs. Les programmes qui combinent le financement avec des services-conseils et un soutien propre au secteur tendent à susciter une plus forte mobilisation et un meilleur arrimage aux besoins opérationnels.⁸⁴

Des données causales plus récentes viennent renforcer ces constats en montrant que des modèles de subventions bien ciblés peuvent produire des résultats mesurables à l'échelle des entreprises. Une évaluation à grande échelle menée auprès de PME flamandes a révélé que les entreprises ayant reçu des subventions à la formation avaient connu, sur quatre ans, une hausse de l'emploi de 3,55 p. 100, de la valeur ajoutée de 5,68 p. 100, des coûts de main-d'œuvre de 3,60 p. 100, des salaires moyens de 1,95 p. 100

et de la productivité du travail de 2,12 p. 100, les effets étant concentrés chez les petites entreprises. Ces constats suggèrent que les subventions peuvent être efficaces lorsqu'elles répondent à des contraintes financières importantes, plutôt que de soutenir une formation qui aurait eu lieu de toute façon. Il est important de noter que la même étude montre que les subventions peuvent modifier le comportement des entreprises, et non seulement les résultats. Parmi les très petites entreprises, les dépenses de formation ont augmenté de 217 p. 100, et les heures de formation ont progressé de 55 p. 100 au cours de l'année de traitement, tandis que le nombre de membres du personnel formés a augmenté de 50 p. 100 et celui des membres du personnel qualifiés de 29 p. 100 en trois ans. Les grandes entreprises ont affiché peu d'effets comparables, ce qui indique que l'incidence dépend du ciblage des entreprises où la formation est limitée par des contraintes.⁸⁵



Modèles émergents : plateformes numériques et Skills Bridge

Des approches plus récentes cherchent à réduire la fragmentation de l'écosystème de la formation au moyen de plateformes numériques et de modèles de services intégrés. Au Canada, par exemple, l'initiative Skills Bridge a été conçue comme une plateforme centralisée qui intègre un système de gestion de l'apprentissage à des outils plus larges liés au marché du travail, afin de réduire les coûts de recherche et d'offrir aux PME des parcours de formation adaptés à leurs besoins. En simplifiant l'accès à la formation et en regroupant le contenu, ce modèle cible directement un obstacle clé relevé par les PME : la difficulté à s'y retrouver dans des systèmes de formation fragmentés. Les premiers constats d'évaluation suggèrent que cette approche peut améliorer à la fois l'accès et la mobilisation. La plateforme a mobilisé 861 PME, dont 385 ont participé activement à la formation, et 691 personnes apprenantes s'y sont inscrites. Parmi les personnes participantes, 88 p. 100 ont déclaré n'avoir rencontré aucun obstacle majeur à l'accès à la formation, tandis que 77 p. 100 ont jugé la qualité des cours élevée, 83 p. 100 ont atteint leurs objectifs d'apprentissage et 89 p. 100 ont déclaré avoir l'intention d'appliquer leurs nouvelles compétences dans leur travail. Ces constats indiquent que des modèles de prestation centralisés, fondés sur

des contenus adaptés et sélectionnés, peuvent soutenir la participation et l'application des compétences à court terme lorsque la formation est arrimée aux besoins des PME.⁸⁶ Toutefois, d'importantes limites subsistent. La participation ne représente qu'une faible proportion de l'ensemble des PME, et la mobilisation a été inégale d'une entreprise à l'autre, ce qui reflète des contraintes persistantes liées au temps, à la capacité et aux priorités concurrentes. De plus, les résultats sont largement autodéclarés, et l'évaluation visait à examiner la faisabilité et à dégager des enseignements plutôt qu'à mesurer les effets à long terme. Par conséquent, les données probantes demeurent insuffisantes pour déterminer si les modèles de plateformes numériques entraînent une hausse durable des investissements en formation ou des résultats opérationnels mesurables.



*Les données probantes synthétisées à partir de multiples interventions auprès de PME suggèrent que **la formation traditionnelle en classe produit des effets modestes**, tandis que **les approches plus appliquées et personnalisées donnent de meilleurs résultats**.*

Données émergentes sur la conception et la prestation de la formation

Au-delà des mécanismes de financement, un nombre croissant de recherches montre que la conception même de la formation joue un rôle essentiel dans les résultats obtenus. Les données probantes synthétisées à partir de multiples interventions auprès de PME suggèrent que la formation traditionnelle en classe produit des effets modestes, tandis que les approches plus appliquées et personnalisées donnent de meilleurs résultats. Les études expérimentales fournissent des estimations plus concrètes. Un essai randomisé mené en Colombie a montré que la formation et la consultation en groupe ont entraîné une hausse des ventes, des profits et de la productivité du travail des entreprises, ainsi qu'une hausse de 12 p. 100 de l'emploi par rapport aux approches de consultation individuelle. Au Kenya, les interventions fondées sur le mentorat ont augmenté les profits hebdomadaires des femmes microentrepreneures de 20 p. 100, tandis que la formation traditionnelle en classe n'a eu aucun effet statistiquement significatif. De même, au Togo, la formation axée sur l'initiative personnelle a augmenté les profits des entreprises de 30 p. 100, comparativement à 11 p. 100 pour les modèles de formation conventionnels.⁸⁷ Il en ressort que la formation est plus efficace lorsqu'elle est intégrée à la prise de décisions d'affaires, qu'elle met l'accent sur le changement de comportement et qu'elle offre des occasions d'apprentissage entre pairs ou de mentorat, plutôt que de s'appuyer uniquement sur la prestation de contenu générique.

Données sur les programmes : formation en gestion et programmes de renforcement des capacités des entreprises

Les données probantes tirées des programmes de formation en gestion dans les pays à revenu élevé présentent un portrait plus contrasté, particulièrement à court terme. L'évaluation du programme britannique Help to Grow: Management, qui a suivi plus de 6 800 entreprises à partir de données administratives, n'a relevé aucun effet moyen statistiquement significatif sur le chiffre d'affaires, l'emploi ou la productivité au cours des deux premières années de participation. Toutefois, les premiers résultats indiquent certains effets positifs sur l'emploi. Les entreprises participantes ont enregistré une hausse de l'emploi statistiquement significative d'environ 7,8 p. 100 deux ans après leur participation, ce qui équivaut à environ 1,5 membre du personnel supplémentaire par entreprise en moyenne. L'évaluation souligne également que les effets de la formation en gestion sur la productivité se manifestent généralement sur un horizon plus long, de trois à sept ans, ce qui suggère que les estimations à court terme pourraient sous-estimer l'impact à long terme. Parallèlement, les constats fondés sur les sondages font état d'effets plus importants, notamment des hausses d'environ 15 p. 100 du chiffre d'affaires et de l'emploi, mais l'évaluation invite à interpréter ces résultats avec prudence, puisqu'ils reposent sur un sous-ensemble de personnes répondantes et pourraient ne pas être représentatifs de l'ensemble des entreprises participantes.⁸⁸

Synthèse : ce qui fonctionne et ce qui demeure incertain

À la lumière des données probantes disponibles, il est raisonnable d'affirmer qu'aucune intervention ne suffit à elle seule pour entraîner des investissements généralisés des PME en formation. Les approches les plus efficaces combinent plutôt plusieurs éléments qui se renforcent mutuellement. Ces éléments comprennent la réduction du risque pour les organisations employeuses au moyen du partage des coûts ou d'un financement axé sur les résultats, l'arrimage étroit de la formation aux besoins opérationnels, l'intégration de l'apprentissage aux processus en milieu de travail, ainsi que l'offre de services-conseils ou d'un soutien offert par des intermédiaires pour accompagner la mise en œuvre. Lorsque ces éléments sont intégrés, la formation est plus susceptible d'être adoptée et appliquée concrètement. Les programmes qui intègrent ces caractéristiques, comme les modèles de financement liés au rendement, les subventions ciblées et les approches de formation appliquées ou intégrées en milieu de travail, présentent des données probantes plus solides quant à leur impact. Cela se manifeste particulièrement dans les mesures de participation, de recours à la formation et de résultats opérationnels à court terme. Parallèlement, l'efficacité de ces interventions varie selon la taille des entreprises. Les petites entreprises tendent à réagir plus fortement aux soutiens financiers et structurels, tandis que les grandes entreprises sont moins sensibles à ces mécanismes, ce qui suggère que le ciblage joue un rôle essentiel dans la conception des programmes.⁸⁹ Malgré ces constats prometteurs, d'importantes limites subsistent. Même les programmes bien

conçus ne rejoignent généralement qu'une faible proportion des PME, et la participation continue d'être influencée par des contraintes structurelles, comme les pressions liées au temps, les priorités opérationnelles concurrentes et la capacité interne limitée.⁹⁰ De plus, certaines approches largement utilisées, en particulier les programmes de formation en gestion et les programmes de renforcement des capacités des entreprises, produisent souvent peu d'effets mesurables à court terme. Les premières données économétriques ne relèvent aucun effet moyen statistiquement significatif sur le chiffre d'affaires, l'emploi ou la productivité au cours de la période initiale d'évaluation, ce qui suggère que les effets mesurables peuvent prendre du temps à se manifester. Pour de nombreuses entreprises qui participent à ce type de programmes, la mise en œuvre de changements exige suffisamment de temps avant que les résultats opérationnels puissent se concrétiser, ce qui rend difficile l'évaluation de leur efficacité dans les délais habituellement prévus pour les évaluations.^{91, 92}

Dans l'ensemble, bien que les principes fondamentaux qui soutiennent une formation efficace dans les PME fassent l'objet d'un consensus croissant, les données probantes disponibles demeurent inégales. Les données robustes sur les résultats à long terme restent limitées, notamment pour déterminer si ces interventions entraînent une augmentation durable des investissements en formation, des gains de productivité ou des changements systémiques plus larges. Cela met en évidence la nécessité de poursuivre les évaluations rigoureuses et longitudinales, ainsi que les analyses comparatives, afin de déterminer quels modèles peuvent être déployés efficacement à plus grande échelle et dans quelles conditions.



Conclusions et recommandations

Les données probantes examinées dans le présent rapport montrent que le sous-investissement des PME dans le perfectionnement des compétences découle de mécanismes structurels, organisationnels, comportementaux et liés à l'équité qui interagissent entre eux, plutôt que d'un seul facteur explicatif. Les PME subissent de fortes pressions les incitant à investir dans le perfectionnement des compétences de leur main-d'œuvre, en raison des pénuries de main-d'œuvre, de l'évolution technologique, des défis liés à la productivité, des changements démographiques et de la demande de formation de la part des travailleuses et travailleurs. Toutefois, ces facteurs favorables sont contrebalancés par des obstacles qui limitent la capacité, les incitatifs et les moyens dont disposent les entreprises. Par conséquent, la question centrale n'est pas de savoir si la formation est nécessaire, mais pourquoi des besoins clairement établis en compétences ne se traduisent pas systématiquement par des investissements soutenus des organisations employeuses.

Conclusion : les incitatifs structurels et les pratiques d'embauche axées sur les titres de compétences affaiblissent l'argumentaire économique en faveur de la formation. Lorsque les entreprises se livrent principalement

concurrence sur les coûts plutôt que sur la productivité et l'innovation, le rendement perçu du perfectionnement des compétences du personnel demeure limité. Parallèlement, le recours aux titres de compétences officiels et à l'expérience antérieure comme raccourcis pour évaluer les compétences encourage les entreprises à chercher des travailleuses et travailleurs déjà formés plutôt qu'à renforcer leurs capacités internes, même lorsque les stratégies de recrutement ne permettent pas de combler les lacunes en matière de compétences.

Recommandation : les gouvernements devraient modifier les structures d'incitatifs afin de faire de la formation un investissement plus attrayant et plus viable pour les PME. Cela comprend des subventions ciblées, des modèles de formation cofinancés, des bons de formation et des mécanismes de financement liés au rendement qui réduisent les coûts directs, les coûts d'opportunité et l'incertitude entourant les retombées. Les systèmes de reconnaissance des titres de compétences et de validation des compétences devraient également être renforcés afin que les organisations employeuses puissent mieux évaluer les capacités des travailleuses et travailleurs et réduire leur dépendance excessive aux titres de compétences officiels comme outils de sélection.

Conclusion : les contraintes liées à la capacité organisationnelle limitent la capacité des PME à mettre en œuvre une approche systématique de développement des compétences. De nombreuses PME ne disposent pas d'une infrastructure RH formelle, de systèmes de formation, de budgets dédiés à l'apprentissage, ni du temps ou de l'information nécessaires pour planifier efficacement. Par conséquent, la formation demeure souvent informelle, réactive et déconnectée de la stratégie d'affaires globale, même lorsque les organisations employeuses reconnaissent l'importance du perfectionnement des compétences.

Recommandation : pour répondre à ces contraintes, il faut mettre en place une infrastructure partagée et un soutien pratique à la mise en œuvre. Les associations sectorielles, les chambres de commerce, les conseils sectoriels et les organisations intermédiaires devraient élargir les modèles de formation mutualisés, les services de courtage en formation, les diagnostics de compétences et les services-conseils qui aident les PME à cerner leurs besoins, à choisir les formations appropriées et à réduire le fardeau administratif. À l'échelle de l'entreprise, les organisations employeuses devraient intégrer la formation aux systèmes organisationnels du quotidien, notamment la supervision, le partage des connaissances, la conception des postes et les occasions d'appliquer les nouvelles compétences en pratique.

Conclusion : les normes en milieu de travail, les obstacles numériques et les inégalités socioéconomiques limitent la participation à la formation. Les cultures organisationnelles informelles peuvent décourager les membres du personnel de chercher des possibilités d'apprentissage, tandis que les obstacles liés à l'accès numérique et les niveaux inégaux de littératie numérique limitent la participation à la formation en ligne. L'accès à la formation est également stratifié selon le niveau de scolarité, la profession, le revenu, le statut d'immigration, les responsabilités de proche aidance, la maîtrise de la langue et les expériences de discrimination, ce qui signifie que les travailleuses et travailleurs qui bénéficieraient le plus du perfectionnement des compétences sont souvent les moins susceptibles d'y avoir accès.

Recommandation : des interventions ciblées et coordonnées sont nécessaires pour améliorer l'accès équitable à la formation. Les gouvernements et les fournisseurs d'infrastructure devraient continuer d'investir dans l'accès à Internet haute vitesse, la littératie numérique et des systèmes d'apprentissage en ligne conviviaux. Les programmes de formation devraient aussi intégrer des modes de prestation flexibles, des soutiens linguistiques, des services de garde d'enfants et, lorsque cela est pertinent, d'autres soutiens intégrés, ainsi que des principes de conception inclusive afin de permettre aux groupes visés par des mesures d'équité d'y participer pleinement.

Conclusion : les approches de formation plus efficaces combinent financement, pertinence, soutien et application en milieu de travail. Les données probantes suggèrent que les modèles passifs ou axés sur l'offre, y compris les subventions non ciblées ou les formations gratuites génériques, produisent souvent une participation inégale et des changements comportementaux limités. Les données probantes sont plus solides pour les modèles qui réduisent le risque financier, arriment la formation aux besoins opérationnels, soutiennent les entreprises par l'intermédiaire d'organisations intermédiaires ou de services-conseils, et aident les travailleuses et travailleurs à appliquer directement leurs nouvelles compétences en milieu de travail. Toutefois, les effets varient selon la taille de l'entreprise, la conception du programme et l'horizon d'évaluation.

Recommandation : les décideurs publics devraient prioriser des modèles de formation ciblés et axés sur l'engagement des organisations employeuses, qui combinent des soutiens financiers et non financiers. Cela comprend l'élargissement des subventions ciblées, des bons de formation, du financement lié au rendement, des plateformes numériques partagées et des modèles dirigés par des organisations intermédiaires, tout en veillant à ce que les programmes demeurent simples, accessibles et adaptés à la capacité des

PME. Les programmes devraient également faire l'objet d'évaluations longitudinales afin de déterminer si les gains initiaux en matière de participation, de développement des compétences et d'engagement se traduisent par des investissements soutenus en formation, des gains de productivité et des changements organisationnels plus larges.

Ces dynamiques reflètent un problème plus large de coordination dans le système de développement des compétences. Les entreprises, les travailleuses et travailleurs et les décideurs publics reconnaissent largement l'importance du perfectionnement des compétences dans un contexte d'évolution technologique, de pénuries de main-d'œuvre et de pressions liées à la productivité. Toutefois, les facteurs structurels qui découragent l'investissement, les contraintes liées à la capacité organisationnelle, la fragmentation des systèmes de formation et l'accès inégal continuent de limiter les investissements soutenus et équitables. Pour relever ce défi, il faut une action coordonnée à plusieurs niveaux, fondée sur des approches qui harmonisent les incitatifs, renforcent la capacité des PME, réduisent les obstacles à la participation et génèrent des données probantes plus solides sur ce qui fonctionne à grande échelle.

Références

- 1 World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- 2 Asthana, M. & Desetti, B. (2022). *Enabling upskilling at scale: Adapting to meet the needs of the working learner*. D2L. <https://www.d2l.com/wp-content/uploads/2022/10/Enabling-Upskilling-at-Scale.pdf>
- 3 Fang, T., Cukier, W., Zhu, J., & Pracek, T. (2025). *Les pratiques d'emploi et les besoins en compétences au Canada : Une enquête nationale*. Centre des Compétences futures, Diversity Institute, Memorial University.
- 4 Mahboubi, P., & Zhang, T. (2023). *Empty seats: Why labour shortages plague small and medium-sized businesses and what to do about it (Commentary No. 648)*. C.D. Howe Institute. <https://cdhowe.org/publication/empty-seats-why-labour-shortages-plague-small-and-medium-sized-businesses/#explanations-of-labour-shortages>
- 5 Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2024). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2023*. <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2023>
- 6 Office of Advocacy. (2024). *Frequently asked questions about small business, 2024*. https://advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2024/12/Frequently-Asked-Questions-About-Small-Business_2024-508.pdf
- 7 Gu, W., & Lesica, J. (22 décembre 2025). *Le rôle de la taille des entreprises dans l'écart de productivité du travail entre le Canada et les États-Unis depuis 2000*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2025012/article/00002-fra.htm>
- 8 OECD. (2025). *Études économiques de l'OCDE : Canada 2025*. https://www.oecd.org/fr/publications/etudes-economiques-de-l-ocde-canada-2025_d806a81d-fr.html
- 9 Marchese, M., Giuliani, E., Salazar-Elena, J. C., & Stone, I. (2019). *Enhancing SME productivity: Policy highlights on the role of managerial skills, workforce skills and business linkages (OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 16)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/825bd8a8-en>
- 10 OECD. (2025). *OECD economic surveys: Spain 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/abc5c435-en>
- 11 Statistique Canada. (25 novembre 2024). *Table 33-10-0892-01: Obstacles à surmonter par les entreprises ou organismes au cours des trois prochains mois, quatrième trimestre de 2024*. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310089201&request_locale=fr
- 12 Safayeni, D. (2020). *Ontario economic report 2020*. Ontario Chamber of Commerce. <https://occ.ca/wp-content/uploads/2020-Ontario-Economic-Report.pdf>
- 13 Cocolakis-Wormstall, M. (2018). *Labor shortage: Here to stay*. Business Development Bank of Canada. <https://www.odenetwork.com/wp-content/uploads/2022/08/LabourShortageHereToStayBDC2018Study.pdf>
- 14 Saba, T. & Blanchette, S. (2020). *Petits et moyens employeurs (PME) : lacunes en matière de compétences futures* Public Policy Forum, Diversity Institute. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/PetitsEtMoyensEmployeurs-FR.pdf>

- 15 Schleicher, A. & Wyckoff, A. (2017). *OECD skills outlook 2017: Skills and global value chains*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). <https://www.slideshare.net/slideshow/oecd-skills-outlook-global-launch-skills-and-global-value-chains/75674775>
- 16 OECD. (2023). *Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2023 : Les compétences au service d'une transition écologique et numérique résiliente*. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/fr/publications/perspectives-de-l-ocde-sur-les-competences-2023_fe76e556-fr.html
- 17 OECD. (2017). *Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2017 : Compétences et chaînes de valeur mondiales*. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/fr/publications/perspectives-de-l-ocde-sur-les-competences-2017_9789264203433-fr.html
- 18 OECD. (2023). *Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2023 : Les compétences au service d'une transition écologique et numérique résiliente*. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/fr/publications/perspectives-de-l-ocde-sur-les-competences-2023_fe76e556-fr.html
- 19 OECD. (2017). *Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2017 : Compétences et chaînes de valeur mondiales*. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/fr/publications/perspectives-de-l-ocde-sur-les-competences-2017_9789264203433-fr.html
- 20 Saba, T. & Blanchette, S. (2020). *Petits et moyens employeurs (PME) : lacunes en matière de compétences futures* Public Policy Forum, Diversity Institute. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/PetitsEtMoyensEmployeurs-FR.pdf>
- 21 Panagiotakopoulos, A. (2011). Barriers to employee training and learning in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(3), 15–18. <https://doi.org/10.1108/14777281111125354>
- 22 Padachi, K., & Bhiwajee, S. L. (2016). Barriers to employee training in small and medium sized enterprises: Insights and evidence from Mauritius. *European Journal of Training and Development*, 40(4), 232–247. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2014-0018>
- 23 Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16–40. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00123.x>
- 24 Beaver, G., & Hutchings, K. (2005). Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach. *Education and Training*, 47(8-9), 592–604. <https://doi.org/10.1108/00400910510633134>
- 25 Fang, T., Cukier, W., Zhu, J. & Pracek, T. (2025). *Les pratiques d'emploi et les besoins en compétences au Canada : Une enquête nationale*. Centre des Compétences futures, Diversity Institute, Memorial University. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/employment-practices-and-skills-demand-in-canada/employmentpracticesandskillsdemandsincanada_fr.pdf
- 26 Bouchard, I. (2021). *Comment s'adapter à la pénurie de main-d'œuvre : Les difficultés d'embauche sont là pour rester*. Business Development Canada. <https://www.bdc.ca/fr/a-propos/analyses-recherche/penurie-main-doeuv-re-2021>
- 27 Mahboubi, P., & Zhang, T. (2023). *Empty seats: Why labour shortages plague small and medium-sized businesses and what to do about it* (Commentary No. 648). C.D. Howe Institute. <https://cdhowe.org/publication/empty-seats-why-labour-shortages-plague-small-and-medium-sized-businesses/#explanations-of-labour-shortages>
- 28 Sissons, P. (2021). The local low skills equilibrium: Moving from concept to policy utility. *Urban Studies*, 58(8), 1543–1560. <https://doi.org/10.1177/0042098020915859>
- 29 Morales Burgos, J. A., Kittler, M., & Walsh, M. (2020). Bounded rationality, capital budgeting decisions and small business. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(2), 293–318. <https://doi.org/10.1108/QRAM-01-2019-0020>
- 30 McKelvie, A., Haynie, J. M., & Gustavsson, V. (2011). Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 273–292. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.004>
- 31 Xu, L., & Hou, F. (janvier 2023). *Maîtrise des langues officielles et résultats des immigrants sur le marché du travail : données probantes obtenues à l'aide de mesures multidimensionnelles des compétences linguistiques fondées sur des tests*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2023001/article/00002-fra.htm>

- 32 Boeren, E. (2017). Understanding adult lifelong learning participation as a layered problem. *Studies in Continuing Education*, 39(2), 161–175. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2017.1310096>
- 33 Karki, K. K. (2026). Deskillling and labour market barriers among skilled racialized immigrants in British Columbia: a mixed-methods study. *Comparative Migration Studies*, 14(1), 1–25. <https://doi.org/10.1186/s40878-025-00504-5>
- 34 OECD. (2025). *Regards sur l'éducation 2025 : Indicateurs de l'OCDE*. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/fr/publications/Regards-sur-l-education-2025_b26d545c-fr.html
- 35 Sánchez-Marín, G., Lozano-Reina, G., & Beglaryan, M. (2022). HRM policies and SMEs performance: The moderating role of CSR orientation. *Central European Business Review*, 11(1), 85–110. <https://doi.org/10.18267/j.cebrev.279>
- 36 Schröder, S., Wiek, A., Farny, S., & Luthardt, P. (2023). Toward holistic corporate sustainability—Developing employees' action competence for sustainability in small and medium-sized enterprises through training. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1650–1669. <https://doi.org/10.1002/bse.3210>
- 37 Abduraimi, P. B., Bilalli, M., Islami, X., & Maçani, F. (2024). Does internal organization communication enhance employee engagement?. *Economic Studies*, 33(3), 144–165. <https://repository.aab-edu.net/handle/123456789/504>
- 38 Islami, X., & Mulolli, E. (2024). Do training and development, internal communication and information sharing, and job design boost the innovation of SMEs? *Cogent Business & Management*, 11(1), 2413912. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2413912>
- 39 Fuller, A., & Unwin, L. (2011). Workplace learning and the organization. In M. Malloch et al. (Eds.), *The SAGE handbook of workplace learning* (pp. 46–59). SAGE.
- 40 Susomrith, P., & Coetzer, A. (2015). Employees' perceptions of barriers to participation in training and development in small engineering businesses. *Journal of Workplace Learning*, 27(7), 561–578. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2014-0074>
- 41 Panagiotakopoulos, A. (2011). Barriers to employee training and learning in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(3), 15–18. <https://doi.org/10.1108/14777281111125354>
- 42 Padachi, K., & Lukea Bhiwajee, S. (2016). Barriers to employee training in small and medium sized enterprises: Insights and evidence from Mauritius. *European Journal of Training and Development*, 40(4), 232–247. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2014-0018>
- 43 Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2018). Building knowledge stock and facilitating knowledge flow through human resource management practices toward firm innovation. *Human Resource Management*, 57(6), 1429–1442. <https://doi.org/10.1002/hrm.21915>
- 44 Santini, C., Bomal, L.-A. & Moen, B. (2025). *Canada's training ground: How small businesses are building tomorrow's workforce*. Canadian Federation of Independent Business. <https://www.cfib-fcei.ca/en/research-economic-analysis/canadas-training-ground-how-small-businesses-are-building-tomorrows-workforce>
- 45 European Centre for the Development of Vocational Training. (2024). *European inventory on validation of non-formal and informal learning 2023: Overview report*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2801/64271>
- 46 Munro, D., & Lamb, C. (2023). *La formation parrainée par l'employeur : Un panorama des possibilités de formation professionnelle offertes par les employeurs canadiens*. Centre des Compétences futures, Labour Market Information Council, Shift Insights. https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/02/2023-02-La-formation-parrainee-par-lemployeur_FR.pdf
- 47 Santini, C., Bomal, L.-A. & Moen, B. (2025, October 27). *Canada's training ground: How small businesses are building tomorrow's workforce*. Canadian Federation of Independent Business. <https://www.cfib-fcei.ca/en/research-economic-analysis/canadas-training-ground-how-small-businesses-are-building-tomorrows-workforce>
- 48 Environics Institute. (2023). *Participation à la formation professionnelle : Rapport de l'enquête sur l'emploi et les compétences*. Environics Institute, Centre des Compétences futures, Diversity Institute. <https://environicsinstitute.org/wp-content/uploads/2023/11/lisez-le-rapportc46d1513-9d7f-4ce5-b267-fe9d8750a18e.pdf>

- 49 Asthana, M. & Desetti, B. (2022). *Enabling upskilling at scale: Adapting to meet the needs of the working learner*. D2L. <https://www.d2l.com/wp-content/uploads/2022/10/Enabling-Upskilling-at-Scale.pdf>
- 50 OECD. (2025). *Trends in adult learning: New data from the 2023 Survey of Adult Skills*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/ec0624a6-en>
- 51 World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- 52 Asthana, M. & Desetti, B. (2022). *Enabling upskilling at scale: Adapting to meet the needs of the working learner*. D2L. <https://www.d2l.com/wp-content/uploads/2022/10/Enabling-Upskilling-at-Scale.pdf>
- 53 Innovation, Sciences et Développement économique Canada (2024). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2023*. Gouvernement du Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2023>
- 54 Stockdale, S., & Lee-Garcia, J. (2025). *AI for all: Closing Canada's AI confidence gap—Insights on AI adoption, equity, and the future of work in Canada*. Growclass. <https://www.growclass.co/ai-for-all-report>
- 55 Admiraal, W., & Lockhorst, D. (2009). E-learning in small and medium-sized enterprises across Europe: Attitudes towards technology, learning and training. *International Small Business Journal*, 27(6), 743–767. <https://doi.org/10.1177/0266242609344244>
- 56 Fang, T., Cukier, W., Zhu, J. & Pracek, T. (2025). *Les pratiques d'emploi et les besoins en compétences au Canada : Une enquête nationale*. Centre des Compétences futures, Diversity Institute, Memorial University. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/employment-practices-and-skills-demand-in-canada/employmentpracticesandskillsdemandsincanada_fr.pdf
- 57 Cukier, W. (2025). *State of equity, diversity, and inclusion (EDI) within Canada's science, technology, and innovation (STI) ecosystem*. Diversity Institute. <https://cca-reports.ca/wp-content/uploads/2025/11/state-of-equity-diversity-and-inclusion-within-canadas-science-technology-and-innovation-ecosystem-knowledge-synthesis-paper.pdf>
- 58 Pinsent-Johnson, C., & Sturm, M. (2024). *L'éducation des adultes : Le chaînon manquant pour combler la fracture numérique (IRPP Insight No. 55)*. Institute for Research on Public Policy. <https://irpp.org/fr/research-studies/education-adultes-cha-non-manquant-pour-combler-fracture-numerique/>
- 59 Stockdale, S., & Lee-Garcia, J. (2025). *AI for all: Closing Canada's AI confidence gap—Insights on AI adoption, equity, and the future of work in Canada*. Growclass. <https://www.growclass.co/ai-for-all-report>
- 60 Pakula, B., & Smith Fowler, H. (2021). *Obstacles à l'emploi et à la formation pour les groupes en quête d'équité : Rapport final*. Société de recherche sociale appliquée. <https://srdc.org/wp-content/uploads/2022/07/training-barriers-for-equity-seeking-groups-final-report.pdf>
- 61 Susomrith, P., & Coetzer, A. (2015). Employees' perceptions of barriers to participation in training and development in small engineering businesses. *Journal of Workplace Learning*, 27(7), 561–578. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2014-0074>
- 62 Asthana, M. & Desetti, B. (2022). *Enabling upskilling at scale: Adapting to meet the needs of the working learner*. D2L. <https://www.d2l.com/wp-content/uploads/2022/10/Enabling-Upskilling-at-Scale.pdf>
- 63 Karki, K. K. (2026). Deskillling and labour market barriers among skilled racialized immigrants in British Columbia: a mixed-methods study. *Comparative Migration Studies*, 14(1), 1–25. <https://doi.org/10.1186/s40878-025-00504-5>
- 64 OECD. (2025). *Trends in adult learning: New data from the 2023 Survey of Adult Skills*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/ec0624a6-en>
- 65 Etmanski, B. (2025). *Participation à la formation, 2024*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/14-28-0001/2025001/article/00006-fra.htm>
- 66 Emploi et Développement social Canada. (2025). *Évaluation du Programme de reconnaissance des titres de compétences étrangers, 2025*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/rapports/evaluations/reconnaissance-titres.html>

- 67 Karki, K. K. (2026). Deskillling and labour market barriers among skilled racialized immigrants in British Columbia: a mixed-methods study. *Comparative Migration Studies*, 14(1), 1–25. <https://doi.org/10.1186/s40878-025-00504-5>
- 68 Xu, L., & Hou, F. (janvier 2023). *Maîtrise des langues officielles et résultats des immigrants sur le marché du travail : données probantes obtenues à l'aide de mesures multidimensionnelles des compétences linguistiques fondées sur des tests*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2023001/article/00002-fra.htm>
- 69 Sigelman, M., Fuller, J., & Martin, A. (2024). *Skills-based hiring: The long road from pronouncements to practice*. The Burning Glass Institute, Harvard Business School. <https://static1.squarespace.com/static/6197797102be715f55c0e0a1/t/65cc355c4935cb001349a4cd/1707881822922/Skills-Based+Hiring+02122024+vF.pdf>
- 70 Peterson, E. K., Douglas, D. & Van Noy, M. (2024). *The growth of skills-based hiring: An exploration of evidence from six states*. Education and Employment Research Center, Rutgers University. https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/Documents/Centers/EERC/Skills-Based%20Hiring_EERC_Feb2024.pdf
- 71 Deschênes, A.-A. (2023). Human resource development in SMEs in a context of labor shortage: A profile analysis. *European Journal of Training and Development*, 47(7-8), 747–768. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2022-0015>
- 72 OECD. (2025). *Trends in adult learning: New data from the 2023 Survey of Adult Skills*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/ec0624a6-en>
- 73 Fang, T., Cukier, W., Zhu, J. & Pracek, T. (2025). *Les pratiques d'emploi et les besoins en compétences au Canada : Une enquête nationale*. Centre des Compétences futures, Diversity Institute, Memorial University. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/employment-practices-and-skills-demand-in-canada/employmentpracticesandskillsdemandsincanada_fr.pdf
- 74 Mahboubi, P., & Zhang, T. (2023). *Empty seats: Why labour shortages plague small and medium-sized businesses and what to do about it (Commentary No. 648)*. C.D. Howe Institute. <https://cdhowe.org/publication/empty-seats-why-labour-shortages-plague-small-and-medium-sized-businesses/#explanations-of-labour-shortages>
- 75 OECD. (2025). *OECD economic surveys: Canada 2025*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/28f9e02c-en>
- 76 Mahboubi, P., & Zhang, T. (2023). *Empty seats: Why labour shortages plague small and medium-sized businesses and what to do about it (Commentary No. 648)*. C.D. Howe Institute. <https://cdhowe.org/publication/empty-seats-why-labour-shortages-plague-small-and-medium-sized-businesses/#explanations-of-labour-shortages>
- 77 Munro, D., & Lamb, C. (2025). *Compétences pour la productivité, la prospérité et le bien-être au Canada : Programme canadien de recherche du PEICA*. Centre des Compétences futures, Shift Insights. https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2025/09/Competences-pour-la-productivite-laprosperte-et-le-bien-etre-au-Canada-Rapport_CCF_Shift-Insights.pdf
- 78 OECD. (2021). *Incentives for SMEs to invest in skills: Lessons from European good practices*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1eb16dc7-en>
- 79 International Labour Organization. (2017). *Upskilling SMEs*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/%40emp_ent/documents/publication/wcms_609267.pdf
- 80 OECD. (2021). *Incentives for SMEs to invest in skills: Lessons from European good practices*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1eb16dc7-en>
- 81 International Labour Organization. (2017). *Upskilling SMEs*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/%40emp_ent/documents/publication/wcms_609267.pdf
- 82 Nguyen, C., Thomas, J., Que, H., Luxmykanthan, L., Sanscartier, S., & Palameta, B. (2025). *Using pay-for-performance to incentivize manufacturing SMEs to promote active, continuous training: Final report*. Social Research and Demonstration Corporation (SRDC). <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2025/05/FSC-PFIMPACTFinalReport-Phase2.pdf>
- 83 International Labour Organization. (2017). *Upskilling SMEs*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/%40emp_ent/documents/publication/wcms_609267.pdf
- 84 OECD. (2021). *Incentives for SMEs to invest in skills: Lessons from European good practices*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1eb16dc7-en>

- 85 Konings, J., & Putseys, A. (2025). The impact of on-the-job training subsidies on firm-level outcomes: Evidence from Flemish SMEs. *Small Business Economics* (66), 977–1003. <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01117-z>
- 86 Cukier, W., Patterson, M., Di Palma, L., & Dempsey, R. (2024). *Chambre de commerce de l'Ontario : Évaluation préliminaire d'Accès compétences*. Centre des Compétences futures, Diversity Institute, Ontario Chamber of Commerce. https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/10/Di-FSC_OCC_Evaluation-preliminaire-d-Access-competences-2.pdf
- 87 Campos, F., Frese, M., Goldstein, M., Iacovone, L., Johnson, H. C., McKenzie, D., & Mensmann, M. (2017). Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa. *Science*, 357(6357), 1287–1290. <https://doi.org/10.1126/science.aan5329>
- 88 RSM UK Consulting LLP. (2025). *Help to Grow: Management – Preliminary econometric analyses*. Department for Business and Trade. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/69207e17cf3db184075cfdbe/htgm-preliminary-econometric-analyses-november-2025.pdf>
- 89 Konings, J., & Putseys, A. (2025). The impact of on-the-job training subsidies on firm-level outcomes: Evidence from Flemish SMEs. *Small Business Economics* (66), 977–1003. <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01117-z>
- 90 International Labour Organization. (2017). *Upskilling SMEs*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/%40emp_ent/documents/publication/wcms_609267.pdf
- 91 RSM UK Consulting LLP. (2023). *Evaluation of the Help to Grow: Digital: Final Evaluation Report*. UK Department for Business, Energy & Industrial Strategy. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/65a6a60864060200143cb791/help-to-grow-digital-final-report.pdf>
- 92 RSM UK Consulting LLP. (2025). *Help to Grow: Management – Preliminary econometric analyses*. Department for Business and Trade. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/69207e17cf3db184075cfdbe/htgm-preliminary-econometric-analyses-november-2025.pdf>

