

RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

Formation de la main-d'œuvre dans les PME canadiennes : obstacles et modèles prometteurs



PARTENAIRES

Ontario Chamber of
Commerce
Diversity Institute



EMPLACEMENTS

Partout au Canada



PUBLIÉ

Septembre 2026



COLLABORATEUR

Auteurs du rapport :
Wendy Cukier – Fondatrice et
directrice académique, Institut
de la diversité; professeure,
Entrepreneuriat et innovation,
Université métropolitaine de
Toronto
Andrey Kasimov, chargé de
recherche principal, l'Institut
de la diversité

Sommaire

Les petites et moyennes entreprises (PME) font face à des pressions croissantes pour s'adapter aux pénuries de main-d'œuvre, aux mutations technologiques et à l'évolution des besoins en compétences. Toutefois, les investissements dans la formation du personnel demeurent inégaux et souvent limités. Puisque les PME constituent la grande majorité des entreprises avec employés et une part déterminante de l'emploi privé au Canada, leur capacité à attirer, à maintenir en poste et à perfectionner les talents revêt une importance cruciale pour la productivité, l'innovation et la résilience économique à long terme. Ce projet visait à comprendre pourquoi les PME continuent d'investir insuffisamment dans la formation et à déterminer quelles conditions favorisent un perfectionnement plus efficace de la main-d'œuvre.

S'appuyant sur des données probantes issues des milieux universitaires, politiques et programmatiques au Canada et à l'étranger, cette étude a analysé tant les facteurs qui accroissent la demande de rehaussement des compétences que les obstacles qui freinent la participation des employeurs à la formation. Les résultats montrent que le sous-investissement résulte de contraintes structurelles, organisationnelles et liées à l'accès qui s'interagissent. Les PME composent souvent avec des capacités RH limitées, des pressions opérationnelles conflictuelles, une incertitude quant au rendement de leurs investissements et des réseaux de formation fragmentés. Les données probantes indiquent également qu'offrir de la formation à prix modique ou sans frais ne suffit généralement pas à susciter l'adhésion lorsque les programmes ne répondent pas aux besoins opérationnels immédiats.

Ces résultats soulignent d'importantes répercussions sur les politiques et la pratique. Les approches les plus efficaces devraient combiner des mesures de soutien financières et non financières, réduire le fardeau administratif et intégrer la formation aux priorités en milieu de travail. Les efforts futurs devraient viser à tester et à évaluer quelles combinaisons de mesures incitatives, de mesures de soutien et de modèles de prestation permettent le plus efficacement de modifier le comportement des employeurs et d'accroître l'investissement durable dans le perfectionnement de la main-d'œuvre.

PERSPECTIVES CLÉS

- 1 Le fait de proposer des formations à faible coût ou gratuites ne suffit souvent pas à stimuler la participation, car les PME sont confrontées à plusieurs obstacles qui se chevauchent, notamment : les contraintes de temps, l'incertitude quant au rendement et les capacités organisationnelles limitées.
- 2 Les interventions de formation ciblées semblent donner de meilleurs résultats lorsqu'elles réduisent les risques pour l'employeur et répondent à des contraintes opérationnelles concrètes.
- 3 Les données probantes privilégient nettement les modèles qui réduisent les risques pour les employeurs et rattachent la formation aux priorités de l'entreprise, grâce à des subventions ciblées, du financement axé sur les résultats, de l'accompagnement, du mentorat, de l'apprentissage en milieu de travail et l'appui d'organismes intermédiaires.

L'enjeu

Les PME jouent un rôle central dans l'économie canadienne : elles représentent la quasi-totalité des entreprises qui emploient du personnel et emploient la majorité des travailleurs du secteur privé. Parallèlement, l'évolution rapide des technologies, le vieillissement de la population, la rareté de la main-d'œuvre et la transformation des besoins en compétences accentuent la pression sur les entreprises pour qu'elles renforcent les capacités de leur personnel. Les PME sont confrontées à des défis particuliers pour s'adapter à ces changements. Par rapport aux grandes entreprises, elles fonctionnent souvent avec des ressources financières plus modestes, des effectifs limités et un accès restreint à des outils structurés de planification de la main-d'œuvre. Pourtant, leur capacité à attirer, à fidéliser et à perfectionner les talents revêt une importance déterminante pour la productivité, l'innovation et la résilience économique à long terme.

Malgré le constat largement partagé quant à l'accentuation du déficit de compétences, les investissements des PME dans la formation de leur personnel demeurent inégaux et souvent limités. Les employeurs font souvent état de difficultés à recruter de la main-d'œuvre possédant les compétences requises. Pourtant, bon nombre d'entre eux continuent de miser sur l'embauche, la hausse des salaires, les heures supplémentaires ou l'automatisation plutôt que sur un investissement soutenu dans le développement des compétences. Les approches de formation existantes ont connu des résultats mitigés. Les programmes génériques ou axés sur l'offre enregistrent souvent un taux de participation inégal, tandis que le morcellement des réseaux de formation rend la navigation complexe pour les PME. Des obstacles comme les contraintes de temps, l'incertitude quant au rendement de l'investissement, la capacité organisationnelle limitée et l'accès inégal à la formation continuent de freiner l'engagement. Ce projet répond au besoin de mieux comprendre les facteurs qui façonnent le rehaussement des compétences dans les PME, ainsi que les conditions qui rendent les investissements en formation les plus efficaces.





Ce que nous examinons

Ce projet visait à comprendre pourquoi les PME continuent de sous-investir dans la formation de leur personnel, malgré la rareté croissante de la main-d'œuvre, les mutations technologiques et l'augmentation des besoins en compétences. Cette étude a examiné tant les facteurs qui accentuent la pression en faveur du développement de la main-d'œuvre que les obstacles qui freinent les investissements des employeurs dans le rehaussement et la reconversion des compétences. Une attention particulière a été accordée à la manière dont la capacité organisationnelle, les normes du milieu de travail, la dynamique du marché du travail, l'accès aux technologies numériques, la reconnaissance des compétences et les conditions structurelles plus larges influencent l'engagement des PME dans la formation.

Le projet s'est articulé autour de trois questions de recherche fondamentales : (1) Quels sont les facteurs qui favorisent ou freinent les investissements des PME dans la formation de leur main-d'œuvre? (2) Quels obstacles freinent la participation des PME et des travailleurs aux activités de rehaussement et de requalification des compétences? Enfin, (3) quelles approches, interventions ou quels modèles de programmes s'appuient sur des données probantes pour accroître la participation des employeurs à la formation et améliorer les résultats?

Pour répondre à ces questions, le projet s'appuie sur une revue de la littérature ciblée et une synthèse des données probantes tirées de travaux universitaires, de recherches en politiques publiques et d'évaluations de programmes, tant canadiens qu'internationaux, publiés principalement entre 2017 et 2026. Une attention particulière a été accordée aux données probantes concernant les PME canadiennes et les systèmes de développement de la main-d'œuvre, tout en intégrant des exemples internationaux afin de dégager des approches prometteuses et des leçons en matière de mise en œuvre. Cette approche a été privilégiée afin d'offrir une compréhension fondée sur des données probantes, tant à l'égard des obstacles persistants que des modèles émergents visant à soutenir le développement de la main-d'œuvre dans les PME.



Ce que nous apprenons

Cette approche a été privilégiée afin d'offrir une compréhension fondée sur des données probantes, tant à l'égard des obstacles persistants que des modèles émergents visant à soutenir le développement de la main-d'œuvre dans les PME. Bien que les pénuries de personnel, le virage numérique et les enjeux de productivité renforcent la nécessité de rehausser les compétences, plusieurs PME éprouvent du mal à concrétiser cette exigence par des investissements durables en formation. Les données probantes indiquent que les entreprises constatent souvent des besoins en compétences, mais ne disposent pas des systèmes internes, du temps, des ressources, ni de la prévisibilité nécessaire pour y répondre par des initiatives structurées de rehaussement des compétences.

L'un des principaux enseignements à retenir est que la capacité organisationnelle joue un rôle déterminant. Les PME fonctionnent souvent sans service des ressources humaines dédié, sans plans de formation officiels ni mécanismes permettant d'évaluer les besoins en compétences de leur effectif. Dans un contexte d'incertitude et de pressions opérationnelles, les employeurs ont tendance à privilégier les besoins immédiats de l'entreprise au détriment des investissements à long terme dans le perfectionnement de la main-d'œuvre. De nombreuses entreprises préfèrent recourir à l'embauche, aux augmentations salariales, aux heures supplémentaires ou à l'automatisation pour pallier à court terme les pénuries de main-d'œuvre. Parallèlement, les pratiques d'embauche fondées sur les titres de compétences se substituent souvent à la formation interne, même lorsque les employeurs continuent de signaler des lacunes persistantes en matière de compétences.

L'étude a également révélé que la participation aux formations est répartie de manière inégale. Les travailleurs des petites entreprises, des emplois à faible revenu, des régions rurales et des groupes en quête d'équité font face à des obstacles accrus pour accéder à la formation, notamment la précarité financière, les responsabilités familiales et de soins, les barrières linguistiques, les écarts d'accès au numérique et un plus faible soutien de l'employeur. Alors que la prestation de la formation se fait de plus en plus en ligne, les écarts en matière de préparation au numérique risquent d'accentuer les inégalités d'accès aux possibilités d'apprentissage.

Les données examinées dans le cadre de ce projet indiquent que les approches de formation passives ou génériques s'avèrent souvent insuffisantes pour surmonter ces obstacles. Les programmes qui réduisent les risques pour les employeurs, adaptent la formation aux besoins des entreprises et combinent des aides financières à des services de conseil ou à des approches intégrées en milieu de travail ont tendance à donner de meilleurs résultats. Les modèles prometteurs comprennent les subventions ciblées, le financement axé sur les résultats, le mentorat, l'apprentissage entre pairs, les services d'accompagnement-conseil ainsi que les mesures de soutien intermédiaires offertes par les organismes sectoriels ou les réseaux de formation. Cependant, même les programmes bien conçus ne touchent généralement qu'une petite partie des PME, et les données sur leurs répercussions à long terme demeurent limitées.

Dans l'ensemble, ce projet met en évidence le fait que le renforcement du développement de la main-d'œuvre dans les PME ne se limite pas à un simple élargissement de l'accès à la formation. Pour être plus efficaces, les approches doivent tenir compte des réalités organisationnelles auxquelles sont confrontées les PME, réduire l'incertitude quant au rendement du capital investi et aider les employeurs à intégrer l'apprentissage dans leurs pratiques d'affaires globales.

Pourquoi c'est important

Les résultats de ce projet indiquent que, pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre qualifiée dans les PME, il ne suffit pas de simplement accroître l'offre de formation. Les approches actuelles partent souvent du principe que les employeurs participeront si la formation est abordable ou accessible, alors que les données montrent que les PME se heurtent à un ensemble plus large d'obstacles organisationnels et structurels. Les capacités limitées en matière de ressources humaines, les exigences opérationnelles concurrentes, l'incertitude quant aux résultats et la fragmentation des systèmes de formation freinent l'adoption de ces mesures, même lorsque le besoin est reconnu. Cela donne à penser que les politiques axées exclusivement sur l'expansion de l'offre de formation ont peu de chances de susciter un changement de comportement significatif sans une prise en compte de la manière dont les PME abordent et mettent en œuvre le développement de leur main-d'œuvre.

Pour les organismes au service des PME, notamment les chambres de commerce, les conseils sectoriels, les intermédiaires en main-d'œuvre et les fournisseurs de formation, ces résultats soulignent l'importance de modèles d'intervention simples, concrets et adaptés aux réalités des entreprises. La formation est plus susceptible de porter ses fruits lorsqu'elle s'inscrit dans les réalités du milieu de travail, répond à des besoins opérationnels immédiats et s'appuie sur des services d'accompagnement-conseil, du mentorat ou de l'apprentissage entre pairs. Les programmes qui exigent une lourde charge administrative ou qui imposent une capacité interne en ressources humaines risquent d'écarter involontairement les plus petites entreprises, soit celles qui en ont le plus besoin. Cela revêt une importance particulière dans les secteurs confrontés à de graves pénuries de main-d'œuvre, à la transformation numérique ou à des pressions en matière de productivité.

Le projet met également en lumière d'importantes incidences sur les politiques publiques et les modes de financement. Les mesures traditionnelles de soutien à la formation mettent souvent l'accent sur le nombre de participants plutôt que sur le changement de comportement des employeurs ou le renforcement de la capacité organisationnelle. Les données probantes indiquent que les approches ciblées, comme le cofinancement de la formation, les bons de formation, le financement axé sur les résultats et l'accompagnement par des organismes intermédiaires, sont plus susceptibles d'être efficaces lorsqu'elles réduisent le risque financier et aident les entreprises à convertir la formation en retombées économiques. Toutefois, la mise à l'échelle de ces modèles pourrait exiger une refonte des modes de financement, d'évaluation et de coordination des programmes de développement de la main-d'œuvre entre les gouvernements, les organismes sectoriels et les prestataires de services.



**L'état des compétences :
Pour une main-d'œuvre
canadienne résiliente : Les
compétences à acquérir dès
maintenant et pour l'avenir**

Pour bâtir une main-d'œuvre résiliente capable de répondre et de s'adapter aux mutations du marché du travail, qu'elles surviennent sous l'effet de perturbations imprévisibles ou dans le cadre de transitions à plus long terme, nous devons mettre en place un éventail de parcours de formation et de perfectionnement professionnel qui doteront la population des compétences dont elle a besoin pour s'intégrer et progresser dans des marchés du travail dynamiques, opérer des transitions et se reconverter.

[Lire le rapport](#)

Plus généralement, ces résultats mettent en évidence un défi à l'échelle du système dont les répercussions vont bien au-delà des seules PME. L'inégalité d'accès à la formation risque d'aggraver les inégalités sur le marché du travail, en particulier pour les travailleurs des petites entreprises, des professions à faible rémunération, des régions rurales et des groupes méritant une attention particulière en matière d'équité. Par ailleurs, miser sur le recrutement, l'immigration ou l'automatisation pour remplacer le développement de la main-d'œuvre peut atténuer les pénuries de personnel à court terme, sans toutefois renforcer la capacité d'adaptation à long terme. L'amélioration de la productivité, de la résilience et de la compétitivité du Canada nécessitera vraisemblablement des approches mieux coordonnées, qui envisagent le développement de la main-d'œuvre comme un investissement stratégique plutôt que comme une dépense d'entreprise facultative.

► Prochaines étapes

Les efforts futurs pourraient viser à explorer et à évaluer différentes stratégies visant à accroître la participation des PME à la formation et au perfectionnement de la main-d'œuvre. Il peut s'agir notamment d'approches visant à aligner la formation sur les priorités opérationnelles immédiates (p. ex. la rareté de la main-d'œuvre, l'adoption des technologies, la productivité ou la rétention du personnel), d'incitatifs financiers réduisant le risque pour l'employeur, de mesures d'accompagnement global comme le coaching et les services-conseils, de modèles menés par des organismes intermédiaires comme les chambres de commerce ou les comités sectoriels, de formules d'apprentissage entre pairs et de mentorat, de services d'orientation simplifiés, ainsi que de formations intégrées au milieu de travail axées sur des défis opérationnels concrets. Il pourrait s'avérer particulièrement important de tester différentes combinaisons de ces approches, car les obstacles se manifestent souvent simultanément.

Il existe également une excellente occasion d'intégrer l'évaluation directement dans les programmes futurs afin de mieux comprendre ce qui fonctionne, pour qui et dans quelles conditions. Le simple suivi de la participation ne suffira probablement pas. Les initiatives futures devraient analyser dans quelle mesure les interventions modifient le comportement des employeurs, stimulent des investissements soutenus dans le développement de la main-d'œuvre et améliorent les résultats à long terme, comme la productivité, la résilience des effectifs et la performance des entreprises.

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

Comment Citer Ce Rapport

Diversity Institute. (2026) Project Insights Report: Capacity building for Canadian small and midsize enterprises: Unleashing learning management systems at scale. Toronto: Future Skills Centre. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/workforce-training-canadian-smes/>

Formation de la main-d'œuvre dans les PME canadiennes : obstacles et modèles prometteurs est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

Remerciements aux communautés autochtones

Le Centre des Compétences futures est conscient du fait que les Anishinabés, les Mississaugas et les Haudenosaunee entretiennent une relation spéciale avec le territoire dans le cadre du pacte « plat à une cuillère » (Dish With One Spoon) où est situé notre bureau, et qu'ils sont tenus de partager et de protéger le territoire. À titre d'initiative pancanadienne, le CCF exerce ses activités sur le territoire traditionnel de nombreuses nations autochtones de l'île de la Tortue, nom donné au continent nord-américain par certains peuples autochtones. Nous sommes reconnaissants de pouvoir travailler sur ce territoire et nous nous engageons à apprendre notre histoire commune et à contribuer à la réconciliation.

© Copyright 2026 – Future Skills Centre / Centre des Compétences futures