Future Skills Centre | Centre des Compétences futures

RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

Milieux de travail prospères : une approche à double clientèle des services d'orientation professionnelle

PARTENAIRES
MixtMode Canadian Career Development Foundation

EMPLACEMENTS
Nouvelle-Écosse

FONDS VERSÉS
4 016 313 $

PUBLIÉ
juin 2025

COLLABORATEUR
Laura McDonough, *Directrice associée de la mobilisation des connaissances*, Centre des Compétences futures

Sommaire

L'initiative « Milieux de travail prospères », dirigée par MixtMode Consulting, la Fondation canadienne pour le développement de carrière et Blueprint, met à l'essai un modèle novateur « à double clientèle » pour les services d'orientation professionnelle en Nouvelle-Écosse. Le projet, mis en œuvre par cinq fournisseurs de services d'emploi de Nouvelle-Écosse au Travail, vise à améliorer les résultats en matière d'emploi en faisant participer les personnes à la recherche d'un emploi et les employeurs à des activités structurées de navigation de carrière.

Entre avril et novembre 2024, le projet a recruté 44 personnes à la recherche d'un emploi et 15 employeurs. Les participantes et participants ont utilisé le cadre Magnetic Factors — cadre des facteurs magnétiques, un ensemble de variables basées sur la recherche qui attirent les employeurs et les personnes à la recherche d'un emploi les unes vers les autres, ou les repoussent. Les résultats suggèrent que, même si le modèle améliore la préparation à la carrière et l'engagement des employeurs, il y a toujours des défis à relever pour accroitre la participation et augmenter l'implication des employeurs.

PERSPECTIVES CLÉS

1. Quatre-vingt-cinq pour cent des spécialistes des services d'emploi étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'ils avaient confiance en leur capacité de mettre en œuvre le projet « Milieux de travail prospères » et d'utiliser le cadre Magnetics Factors, et la même proportion était d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'ils avaient les connaissances nécessaires pour le faire.

2. Les personnes à la recherche d'emploi et les employeurs ont apprécié le cadre des facteurs magnétiques, faisant état d'une confiance et d'une clarté accrues dans les recherches d'emploi et les attentes en matière d'embauche.

3. Les fournisseurs de services ont constaté une amélioration de la collaboration entre les spécialistes de l'engagement des employeurs et les gestionnaires de cas, mais les défis causés par le recrutement initial ont ralenti la participation des employeurs.

L'enjeu

De plus en plus de Canadiennes et Canadiens changent d'emploi ou d'industrie pendant leur vie professionnelle. Ils et elles le font par choix, comme moyen d'atteindre des carrières dynamiques et épanouissantes, ainsi qu'en réaction aux changements importants du marché du travail : l'automatisation accrue, l'essor de l'économie à la demande, la pandémie et les changements climatiques, pour n'en nommer que quelques-uns. Pour prospérer dans ce paysage, beaucoup de travailleuses et travailleurs doivent se réinventer dans leur secteur actuel ou se tourner vers de nouvelles opportunités dans les industries émergentes. On doit être prêt à se perfectionner, à se recycler et à faire la transition vers de nouvelles carrières si nécessaire.

Comparativement aux adultes d'autres secteurs administratifs, les travailleuses et travailleurs canadiens n'utilisent pas activement les services d'orientation professionnelle, et les personnes qui connaissent ces services ont de la difficulté à y accéder en raison des critères d'admissibilité restrictifs de notre modèle « échouer d'abord ». Du côté des employeurs, les petites et moyennes entreprises (PME) n'ont souvent pas l'expertise requise en planification de la main-d'œuvre pour définir les compétences dont elles ont besoin, maintenant et à l'avenir, et ne reçoivent pas le soutien dont elles ont besoin de la part des services d'emploi financés par le gouvernement.

De nombreux modèles de services d'emploi privilégient les placements rapides, mais ne s'attaquent pas aux problèmes plus profonds du maintien de l'emploi et de l'alignement entre l'employeur et les personnes à la recherche d'un emploi. En Nouvelle-Écosse, les petites entreprises font face à des défis persistants en matière d'embauche et de maintien en poste, tandis que les personnes à la recherche d'un emploi vivent de l'incertitude quant aux attentes et à l'harmonisation de leur carrière. Ces défis sont particulièrement prononcés pour les personnes qui ont été sans emploi pendant de longues périodes, y compris celles qui font partie des groupes méritant l'équité.

Des services d'orientation professionnelle adéquats peuvent faciliter les transitions en douceur pour les travailleuses et travailleurs ; réduire les obstacles à l'information, à la formation et à l'emploi ; et favoriser la confiance et la conscience de soi pour une meilleure prise de décision en matière de formation et de carrière. Ces services peuvent également aider les employeurs à identifier et à exprimer leurs besoins actuels et futurs en matière de compétences, ce qui améliore la visibilité auprès des travailleuses et travailleurs et contribue au jumelage, au recrutement et à la rétention des compétences.



Ce que nous examinons

Le projet « Milieux de travail prospères » conçoit et met à l'essai de nouvelles approches en matière de développement des compétences et de services d'orientation professionnelle, et génère des données probantes pour orienter la façon dont l'écosystème de l'apprentissage au Canada peut mieux soutenir les adultes qui sont sur le marché du travail. Le projet vise à aider les personnes à la recherche d'un emploi et les employeurs à clarifier leurs besoins, ce qui augmente la probabilité d'une meilleure adéquation avec l'emploi et du maintien d'un emploi à long terme.

Soutenu par le partenaire d'évaluation Blueprint, le projet comprend également la Fondation canadienne pour le développement de carrière, MixtMode, le Manitoba Institute of Trades and Technology, le groupe de formation du Douglas College ainsi que les ministères Labour, Skills and Immigration et Economic Development de la Nouvelle-Écosse.

La phase initiale de découverte du projet s'est concentrée sur des recherches systématiques sur les besoins des petites entreprises et des travailleuses et travailleurs de Nouvelle-Écosse, ainsi qu'à mobiliser les parties prenantes du développement de la main-d'œuvre pour évaluer les forces et les possibilités d'innovation dans l'écosystème de services existant. Cette phase comprenait des entrevues individuelles, des conversations préalables aux séances de travail et des entrevues en petits groupes avec des travailleuses et travailleurs, des PME et des fournisseurs de services, ainsi que des examens de la recherche sur les besoins des employeurs et des travailleuses et travailleurs.

Au cours de la deuxième phase du projet, les partenaires du projet se sont réunis pour une séance de travail de deux jours afin d'examiner collectivement les données clés et les résultats de la phase de découverte et de générer des idées d'innovation pour les services sur la base des résultats. Cette séance a produit une feuille de route des possibilités d'innovation en matière de services interconnectés, laquelle contribue à la vision d'un modèle de service à double clientèle dans les services d'emploi au Canada, modèle qui fonctionne de manière intégrée pour les petites entreprises et les travailleuses et travailleurs afin de les aider à prospérer. Cette feuille de route a guidé la conception conjointe et la mise à l'essai d'une intervention axée sur le renforcement de la « négociation en milieu de travail », c'est-à-dire la négociation active, continue et intentionnelle entre les petites entreprises et les travailleuses et travailleurs qui s'efforcent d'établir une expérience de travail prospère.

Le modèle développé se concentre sur la clarté, la sensibilisation et l'alignement des travailleuses et travailleurs et des employeurs autour des facteurs magnétiques — signification et valeurs ; aptitudes et compétences ; culture d'entreprise ; croissance ; modalités de travail ; rémunération et avantages sociaux ; inclusion et appartenance ; et conditions externes. La théorie sous-jacente du modèle est qu'en aidant les personnes à la recherche d'un emploi et les employeurs à clarifier leurs offres et leurs besoins liés aux facteurs magnétiques et à appliquer cette clarté à leur main-d'œuvre et à leur parcours professionnel, les deux parties peuvent obtenir des jumelages d'emploi plus appropriés, le maintien de l'emploi et, en fin de compte, un milieu de travail prospère. Le modèle élaboré applique une approche commune pour explorer les besoins, les désirs et les offres des personnes à la recherche d'emploi et des employeurs au moyen d'un cahier d'exercices et d'activités sur les facteurs magnétiques. Il fournit un langage commun pour orienter les actions et les interactions par le biais de la recherche d'emploi, de la stratégie d'embauche, du jumelage des emplois et des entrevues.

La dernière phase du projet comprend une évaluation visant à comprendre dans quelle mesure le cadre des facteurs magnétiques aide les personnes à la recherche d'emploi et les employeurs à prendre des décisions éclairées en matière de carrière et d'embauche. La recherche a utilisé une approche mixte comprenant des sondages, des groupes de discussion, des visites de sites et des journaux de réflexion pour les spécialistes. La recherche a permis de recueillir les expériences des participantes et participants et les résultats des programmes de cinq fournisseurs de services de la Nouvelle-Écosse. L'étude visait à déterminer si les personnes à la recherche d'emploi avaient clarifié leurs attentes en matière d'emploi, comment les employeurs avaient affiné leurs stratégies d'embauche et quels étaient les obstacles qui s'opposaient à une plus vaste participation au programme.

✔ Ce que nous apprenons

Les travailleuses et travailleurs et les PME de la Nouvelle-Écosse continuent de faire face à des défis

Vingt-trois travailleuses et travailleurs de petites entreprises et 29 employeurs de petites entreprises ont participé à la phase de découverte, ainsi que des fournisseurs de services de Nouvelle-Écosse au Travail, la Nova Scotia Career Development Association, le Centre for Employment Innovation, l'Association of Industry Sector Councils et des conseils sectoriels individuels. De nombreuses petites entreprises avaient du mal à trouver et à conserver la main-d'œuvre dont elles avaient besoin. Les travailleuses et travailleurs, en particulier ceux issus de groupes méritant l'équité, continuent de faire face à des défis pour trouver des possibilités de travail qui correspondent à leurs besoins et à leurs objectifs. Les autres parties prenantes et les fournisseurs de services d'emploi sont impatients d'aider à résoudre ce dilemme, mais ils ont besoin de plus d'outils et de possibilités de renforcement des capacités pour faire ce travail efficacement.

La mise en œuvre itérative du modèle sera la base du succès à l'avenir
La première étape de la mise en œuvre du modèle consistait à tester différentes approches pour améliorer la compréhension et la sensibilisation des personnes à la recherche d'emploi et des employeurs, en faisant de ces étapes une réalité tangible dans leur cheminement professionnel et leur parcours sur le marché du travail. Pour soutenir cette expérimentation, les partenaires ont mis sur pied un carrefour de ressources et un portail pour les praticiennes et praticiens, ont tenu une séance de quatre jours pour leur présenter le modèle et le cadre, ont fait des vérifications régulières avec eux et ont effectué des visites sur place. Après la formation, la plupart des praticiennes et praticiens avaient confiance d'avoir la capacité à mettre en œuvre le modèle. Cependant, certains se sont dits préoccupés par le fait de se souvenir de toutes les étapes du modèle et de maintenir l'élan du projet pendant les périodes de roulement du personnel. Des vérifications et des visites régulières sur place ont permis de répondre à ces préoccupations et d'assurer un soutien continu. L'accent mis dès le début sur l'expérimentation du cadre constitue une base solide à partir de laquelle mesurer les résultats des participantes et participants à l'avenir.

Les premiers témoignages démontrent l'utilité du cadre des facteurs magnétiques
Les participantes et participants ont fait état d'une plus grande confiance et d'une meilleure compréhension des priorités de carrière, en particulier pour ce qui est de la culture du milieu de travail, de l'utilisation des compétences et de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Les employeurs ont trouvé le cadre des facteurs magnétiques utile pour définir les attentes en matière d'embauche, bien que bon nombre d'entre eux aient besoin d'un soutien supplémentaire pour définir leur culture d'entreprise et leurs bénéfices non financiers.
Un seul jumelage d'emploi a été enregistré, car le projet en était encore aux premières phases d'expérimentation. Cela dit, les praticiennes et praticiens ont observé un renforcement des relations entre les employeurs et les personnes à la recherche d'un emploi, ce qui suggère un potentiel à long terme pour une meilleure harmonisation de l'emploi.

Pourquoi c'est important

Compte tenu de l'incertitude croissante liée aux changements dans les relations commerciales et la coopération internationales, à l'accélération du développement de l'intelligence artificielle et aux changements stimulés par la transition du Canada vers une économie à faible émission de carbone, le marché du travail continuera d'être dynamique et volatil au cours des prochaines années. Aujourd'hui plus que jamais, les travailleuses et travailleurs ont besoin d'un soutien adéquat pour naviguer dans les cheminements de carrière et passer d'un emploi et d'un secteur à l'autre aussi facilement que possible. Compte tenu du vieillissement de la main-d'œuvre et de l'évolution des politiques d'immigration, les employeurs canadiens ne peuvent pas se permettre de laisser leur main-d'œuvre inactive.

Ce projet met en évidence les défis posés par la rationalisation de ces parcours. La rationalisation nécessite une collaboration étroite entre les actrices et acteurs des projets, le temps et les ressources nécessaires pour comprendre les besoins de ces parties prenantes ; et l'expertise technique nécessaire pour itérer une nouvelle approche dans plusieurs milieux. Le développement et le test de quelque chose de nouveau nécessitent un engagement pluriannuel de la part des bailleurs de fonds et des parties prenantes du projet, mais ils aboutissent à des témoignages de haute qualité pour soutenir ce qui fonctionne, pour qui et pourquoi.



État des compétences : L'engagement efficace des employeurs dans le développement des compétences – De la rhétorique aux solutions

Pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre et de compétences, il est essentiel d'aider les employeurs à surmonter les obstacles structurels à l'investissement dans la formation.

Lire le rapport

Bien que ces constatations soient particulièrement pertinentes pour le marché du travail de la Nouvelle-Écosse, elles le sont aussi pour d'autres entités administratives au Canada. De nombreuses petites entreprises ont du mal à attirer et à retenir des talents qualifiés, et les personnes à la recherche d'emploi, en particulier celles issues de milieux méritant l'équité, se heurtent souvent à des obstacles pour trouver un emploi stable et satisfaisant. Les responsables de politiques devraient continuer à surveiller les progrès de ce projet, car les résultats des prochaines évaluations permettront de déterminer si le modèle élaboré présente un potentiel pour d'autres entités administratives confrontées à des défis similaires.

Prochaines étapes

La prochaine phase de ce projet sera axée sur l'amélioration des stratégies d'engagement des employeurs, l'expansion du modèle des facteurs magnétiques et la mise à l'essai de différentes méthodes de prestation de services pour assurer une plus grande accessibilité. Les efforts futurs comprendront la mise à l'échelle du modèle dans le système Nouvelle-Écosse au Travail, la collecte de données sur l'emploi et le maintien en poste à long terme et une meilleure sensibilisation des employeurs à l'approche des facteurs magnétiques afin de renforcer davantage les jumelages d'emploi.

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
McDonough, L. (2024). *Rapport de perspectives de projet — Milieux de travail prospères : une approche à double clientèle des services d'orientation professionnelle.* MixtMode et la Fondation canadienne pour le développement de carrière. https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/thriving-workplaces/

Funded by the Government of Canada's Future Skills Program

Canada

Milieux de travail prospères : une approche à double clientèle des services d'orientation professionnelle 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.

© Copyright2026 – Future Skills Centre / Centre des Competences futures