

**LA NATURE
CHANGEANTE
DU TRAVAIL**

SÉRIE DE RAPPORTS SUR DES ENJEUX CLÉS 2020

PLUS FORT D'AVOIR SURVÉCU

Contrer la sous-utilisation des
compétences pour l'avenir du travail
au Canada

ARVIND GUPTA ET AJ TIBANDO

JUIN 2020





À PROPOS DU FPP

Bonnes politiques. Meilleur Canada. Le Forum des politiques publiques (FPP) rassemble différentes parties prenantes pour le processus d'élaboration des politiques.

Il leur offre une tribune pour examiner des questions et apporter de nouveaux points de vue ainsi que de nouvelles idées dans des débats cruciaux sur les politiques. Nous croyons que l'élaboration de bonnes politiques est essentielle à la création d'un Canada meilleur — un pays cohésif, prospère et sûr. Nous y contribuons en :

- Réalisant des recherches sur des questions cruciales;
- Favorisant des dialogues sincères sur des sujets de recherche;
- Célébrant le travail de leaders exceptionnels

Notre approche, appelée « de l'inclusion à la conclusion », mobilise des interlocuteurs, connus ou non, qui nous aident à tirer des conclusions afin de cerner les obstacles à la réussite et de trouver des pistes de solutions.

Le FPP est un organisme de bienfaisance indépendant et non partisan qui compte parmi ses membres différents organismes privés, publics et sans but lucratif.



© 2020, Forum des politiques publiques

1400 – 130, rue Albert

Ottawa, ON, Canada, K1P 5G4

613 238-7858

ISBN: 978-1-77452-023-9

NOUS REMERCIONS NOTRE COMMANDITAIRE



LA PROMESSE TD
PRÊTS À AGIR

AVEC NOS REMERCIEMENTS À NOS PARTENAIRES



TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	5
INTRODUCTION.....	7
TALENTS ET ÉCONOMIE DU SAVOIR.....	9
LE CONTEXTE CANADIEN.....	9
FORMULONS UNE HYPOTHÈSE.....	11
POINT DE VUE DE L'INDUSTRIE.....	12
ATTÉNUER LES RISQUES INHÉRENTS À LA PROCÉDURE D'EMBAUCHE.....	13
CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL.....	15
ENSEIGNEMENT POSTSECONDAIRE.....	15
FORMATION EN INDUSTRIE.....	16
SYSTÈMES DE PERFECTIONNEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE.....	17
PALETTE INC. – UNE SOLUTION CANADIENNE.....	18
ESSAI DU MODÈLE : NOTRE PROGRAMME PILOTE SALESCAMP.....	19
CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME.....	19
RÉSULTATS À CE JOUR.....	20
QUESTIONS D'ÉQUITÉ DANS L'EMBAUCHE.....	21
RECOMMANDATIONS POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES.....	22
ÉLABORER DES PROGRAMMES AXÉS SUR LA DEMANDE ET ADAPTÉS AU SECTEUR D'ACTIVITÉ.....	22
COMPRENDRE LES INDICATEURS ET LES ÉLÉMENTS DE VALIDATION INDIRECTS.....	23
CRÉER DES PROCÉDURES POUR SÉLECTIONNER DES TALENTS NON TRADITIONNELS.....	24
ADAPTER LA CONCEPTION À L'UTILISATEUR.....	25
CONSIDÉRATIONS RELATIVES AUX TRAVAILLEURS À MI-CARRIÈRE.....	26
SOUTENIR LES TRAVAILLEURS AVANT QU'ILS NE PERDENT LEUR EMPLOI.....	26
CONCLUSION ET ÉTAPES SUIVANTES.....	27
REMERCIEMENTS.....	28
ANNEXE.....	28
ANNEXE 1: LE MODÈLE PALETTE.....	29
MODÈLE OPÉRATOIRE.....	30
ANNEXE 2 : COMPOSITION DÉMOGRAPHIQUE DES PARTICIPANTS AU PROGRAMME PALETTE.....	31

À PROPOS DES AUTEURS



AJ TIBANDO

AJ Tibando est directrice générale de Palette Inc. et associée au Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship. Avant de lancer Palette Inc., elle a cofondé SoJo, une jeune entreprise sociale dédiée à fournir au personnel enseignant et aux organismes à but non lucratif les outils et curriculums nécessaires pour former les entrepreneurs sociaux aspirant à démarrer une entreprise. Mme Tibando a commencé sa carrière au sein du gouvernement de l'Ontario comme analyste de politiques principale au ministère de la Formation, des Collèges et Universités, au ministère de la Recherche et de l'Innovation et au ministère des Services sociaux et communautaires. Elle détient un baccalauréat en science politique de l'Université de la Colombie-Britannique et une maîtrise en science politique de l'Université de Waterloo.



DR. ARVIND GUPTA

Arvind Gupta est PDG de Palette Inc. et professeur en science informatique à l'Université de Toronto. Il a été recteur et vice-chancelier de l'Université de la Colombie-Britannique et fondateur, PDG et directeur scientifique de Mitacs Inc. M. Gupta a joué un rôle déterminant dans la mise sur pied du Pacific Institute for the Mathematical Sciences (PIMS) et de la Banff International Research Station in Mathematical Innovation and Discovery (BIRS). Il est également associé principal au Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship et siège au conseil d'administration du Centre d'excellence pour la recherche Canada-Inde (IC-IMPACTS), de BIRS et de SimTrec.

RÉSUMÉ

Une économie du savoir florissante repose essentiellement sur une main-d'œuvre hautement qualifiée et adaptable. Par ailleurs, comme l'a révélé la pandémie de COVID-19, les secteurs basés sur le savoir sont beaucoup plus résilients en période de trouble que la plupart des autres secteurs. De quoi a besoin le Canada pour constituer la main-d'œuvre qui l'aidera à opérer sa transition vers une économie du savoir? Sur le papier, nous avons déjà accompli cet exploit. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la population active du Canada est l'une des plus éduquées et qualifiées au monde. Notre solide système d'éducation postsecondaire, combiné à des programmes éprouvés de développement du marché du travail, devrait donner lieu à une abondance de travailleurs dans la catégorie que recherchent les entreprises axées sur le savoir. Pourtant, nous accusons un retard par rapport aux pays comparables. Les entreprises estiment que leur difficulté à trouver les talents appropriés freine considérablement leur croissance.

Notre pays excelle par sa capacité à créer des entreprises dans des secteurs tels que celui des technologies de l'information et de la communication (TIC), également appelées « haute technologie ». Nous sommes systématiquement classés parmi les cinq pays les mieux notés en ce qui concerne la création d'entreprises axées sur le savoir. Or, nos jeunes entreprises ne parviennent pas à s'imposer comme chefs de file à l'échelle mondiale. Par exemple, sept des dix entreprises ayant les plus grandes capitalisations boursières sur le marché des États-Unis œuvrent dans le secteur des connaissances. Au Canada, il n'en existe qu'une : Shopify.

L'ironie tenace et frustrante de cette situation veut que les entreprises canadiennes du secteur des TIC peinent à recruter des employés compétents en affaires alors qu'un nombre considérable de travailleurs sur le marché du travail canadien possède les compétences fondamentales pour exercer avec succès ces fonctions.

Le présent rapport se propose d'étudier ce paradoxe. Il est indéniable que le Canada a accordé une place importante à l'élaboration de politiques, de programmes et de services dans l'ensemble du marché du travail pour relever les défis inhérents à ce qu'il est convenu d'appeler une « lacune au niveau des compétences ». Ce rapport démêle les actions des résultats, met à l'épreuve les idées reçues et donne un début de réponse à plusieurs questions cruciales :

- Comment faire en sorte de maximiser les possibilités offertes aux Canadiens et Canadiennes dans le cadre de la transition vers une économie axée sur le savoir?
- Quels sont les mécanismes de soutien appropriés pour les travailleurs à mi-carrière ou en fin de carrière qui risquent le plus d'être licenciés au cours de cette transition?

- Comment nos systèmes de qualification et d'éducation doivent-ils évoluer pour préparer les personnes qui arrivent sur le marché du travail à un environnement où les besoins en matière de compétences évoluent constamment?

Surtout, nous posons une question essentielle : sommes-nous certains que le problème réside dans l'inadéquation des compétences? Pour répondre à cette question, nous reprenons des principes élémentaires et nous nous interrogeons : de quoi ont besoin les travailleurs pour décrocher un emploi dans le secteur technologique, en particulier lorsqu'ils possèdent les compétences nécessaires, mais qu'ils sont issus d'un secteur totalement différent? Cette interrogation nous a entraînés sur une piste intéressante qui nous permet de cerner et d'examiner des problèmes qui vont bien au-delà de la question des compétences – problèmes que nous avons peut-être ignorés parce que toute notre attention était portée sur les compétences.

Pour étudier ces questions, et d'autres, nous avons créé Palette Inc., une plateforme nationale de talents sans but lucratif qui s'efforce de répondre aux besoins des entreprises les plus innovantes de notre pays en permettant à des travailleurs non traditionnels aux profils variés de se perfectionner rapidement. Une étude du marché, combinée aux enseignements tirés de notre première année d'existence, a donné lieu aux observations présentées dans ce rapport. Palette nous a offert la possibilité de mettre à l'épreuve des hypothèses dans des conditions réelles. Nous avons ainsi pu dégager de nouvelles perspectives, notamment en abordant la question des compétences du point de vue des entreprises et des travailleurs.

Nos conclusions générales indiquent que la difficulté des entreprises de TIC à trouver des talents relève moins d'un problème de lacunes structurelles au niveau des compétences dans la population active que d'un problème de sous-utilisation des compétences. Nous soutenons que la partialité inhérente aux entreprises du secteur des TIC empêche un grand nombre de travailleurs qualifiés de réorienter leur carrière vers ce secteur. Cette partialité découle des procédures d'embauche suivies par les entreprises du secteur des TIC qui ne permettent pas de repérer les compétences acquises dans des secteurs plus traditionnels. Cela contribue à une inefficacité chronique et à une sous-utilisation des talents sur le marché du travail, et renforce l'idée récurrente qu'il existe une lacune au niveau des compétences et/ou une pénurie de talents.

La difficulté à laquelle sont confrontés les décideurs politiques pour trouver la meilleure manière de soutenir l'économie naissante du savoir consiste à repérer les compétences que notre pays possède déjà et à déterminer comment les entreprises peuvent les exploiter. Comment créer les systèmes et structures nécessaires au redéploiement rapide des talents dans les différents secteurs à mesure que l'offre et la demande évoluent? Il est essentiel que le Canada relève ce défi pour opérer sa transition vers une économie du XXI^e siècle promise à une croissance soutenue – et qui offrira à tous les Canadiens et toutes les Canadiennes la possibilité d'améliorer leur qualité de vie, indépendamment des perturbations causées par l'automatisation, la récession ou une pandémie mondiale.

INTRODUCTION

Alors que la société se familiarisait avec le discours public sur la transformation socio-économique rapide due à l'automatisation (des expressions telles qu'« industrie 4.0 », « économie à la tâche » et « avenir du travail » venant enrichir le jargon des politiques publiques), la pandémie de COVID-19 a déchaîné des forces qui provoquent des perturbations d'une ampleur inimaginable. Le paysage économique mondial semble avoir changé du jour au lendemain, et ces changements affectent rapidement la quasi-totalité des secteurs et des facettes de la société. Cette nouvelle réalité a aussi soulevé des dilemmes au niveau des politiques publiques. Comment élaborer des politiques publiques lorsque la situation change tous les jours (voire d'heure en heure)? Comment planifier la prochaine phase de travail? Cela a-t-il un sens de parler d'« avenir du travail » alors même que les changements apportés aux politiques publiques dans une partie du monde pourraient considérablement modifier l'avenir d'une autre partie du monde?

Une bonne politique publique ne vise pas à résoudre un seul problème dans un environnement par ailleurs stable. Il s'agit plutôt de concevoir des politiques judicieuses et résilientes capables d'adaptation permanente dans un environnement en constante évolution. Cela est valable quels que soient la cause du changement ou les problèmes qui se posent dans le contexte de l'élaboration des politiques. Avec la montée en flèche du chômage qui fait planer le spectre de la dépression après huit semaines seulement, le principal défi de l'avenir immédiat consiste peut-être à déterminer comment accroître la résilience de la population active.

Fait intéressant, la pandémie qui sévit actuellement semble accélérer l'évolution vers une économie du savoir. Les secteurs tels que ceux des TIC, de la technologie propre, de la technologie biomédicale, de la technologie financière et de la fabrication de pointe se sont révélés plus résilients face à la pandémie que des secteurs traditionnels comme le marché de détail, l'éducation, l'accueil et le tourisme. L'avenir tel qu'il était envisagé avant l'apparition de la COVID-19 impliquait déjà d'intensifier les connaissances à tous les échelons socio-économiques; la pandémie va accélérer cette tendance.

Le talent est à la base de l'économie du savoir, et les pays qui parviennent à déployer les talents appropriés dans leurs secteurs du savoir seront les mieux à même d'améliorer la qualité de vie de leurs citoyens et citoyennes. Étant entendu que tous les secteurs sont amenés à se tourner davantage vers le savoir, toutes les discussions relatives à l'avenir du travail doivent se concentrer sur l'économie du savoir pour concevoir des politiques publiques stables. Les entreprises canadiennes axées sur le savoir éprouvent encore des difficultés à repérer les talents appropriés alors que des millions de Canadiens et de Canadiennes hautement qualifiés cherchent, à tous les stades de leur carrière, à occuper des postes dans ce secteur de l'économie. Cela représente une occasion unique, car les emplois de qualité et résilients dans la sphère du savoir serviront également de moteurs à la croissance économique au lendemain de la pandémie.

Comment faire en sorte de maximiser les possibilités offertes aux Canadiens et aux Canadiennes dans le cadre de la transition vers une économie axée sur le savoir? Comment gérons-nous les difficultés des travailleurs à mi-carrière ou en fin de carrière qui risquent le plus d'être licenciés au cours de cette transition? Comment notre système éducatif peut-il préparer les personnes qui arrivent sur le marché du travail à faire toute leur carrière dans un environnement où les compétences évoluent constamment? Ces vastes questions sont endémiques de la sphère du savoir, et il est essentiel que nous concevions des systèmes qui correspondent aux faits sur le terrain. Il est indispensable de posséder une connaissance intime de cette réalité pour élaborer des solutions stratégiques pertinentes. Nous devons dépasser les exercices théoriques ou les cycles de développement pluriannuels et, le cas échéant, apporter des changements structurels et systémiques. La pandémie de COVID-19 a accru la nécessité de répondre aux défis de l'économie et du marché du travail à mesure qu'ils émergent. Cela exige un cercle vertueux de création, de développement, d'expérimentation et de révision des innovations pratiques et stratégiques en matière de politiques. Dans le cadre de ce processus continu, l'itération et le perfectionnement créeront un système dynamique qui s'ajustera en temps réel aux nouvelles réalités.

Dans ce rapport, nous expliquons les difficultés auxquelles sont confrontés les décideurs politiques pour répondre aux besoins en talents des employeurs dans le contexte de l'avenir du travail. Nous décrivons le processus de recherche et de développement que nous avons entrepris en créant le modèle de gestion des talents de Palette, et présentons les résultats de notre programme pilote, SalesCamp. Nous montrons que cette démarche produit des résultats nettement meilleurs que de nombreux programmes existants fondés sur l'offre en ce qui concerne les taux de placement, les augmentations salariales et les possibilités d'avancement professionnel. Elle s'est avérée si efficace que, malgré la pandémie de COVID-19, nos taux de placement demeurent stables et les participants à notre programme continuent de recevoir des offres d'emploi.

Nous avons fait la synthèse des enseignements et des informations que nous avons retirés de cet exercice de recherche pratique et appliquée en politiques. Ils peuvent être utilisés pour guider la conception d'autres approches résilientes et adaptées visant à soutenir le secteur d'activité concerné, et pour aider les employés à se projeter dans l'avenir du travail. Nous préconisons la création d'une plateforme nationale de talents suffisamment souple pour répondre aux besoins des secteurs du savoir. Cela nécessite la mise en place de systèmes de soutien appropriés pour permettre aux travailleurs de se réorienter vers ces professions en demande.

TALENTS ET ÉCONOMIE DU SAVOIR

LE CONTEXTE CANADIEN

L'innovation est le moteur de l'économie du savoir et les talents en sont le carburant. Le Canada possède de nombreux avantages, qui font le succès de ce pays en tant que chef de file de l'innovation. Plus de la moitié de la population canadienne en âge de travailler est titulaire d'un diplôme d'études postsecondaires, ce qui nous place en tête au niveau mondial. Aujourd'hui encore, notre pays est considéré comme l'un des plus ouverts, des plus accueillants et des plus tolérants au monde. À tous les niveaux, les gouvernements ont systématiquement et proactivement créé une série de programmes pour stimuler l'innovation. Pourtant, malgré quelques réussites notables dans le domaine de l'innovation, le Canada continue à afficher des résultats inférieurs à la moyenne au regard de nombreux indicateurs internationaux.

En définitive, le succès en matière d'innovation dépend de la capacité à favoriser le développement d'entreprises qui deviennent des chefs de file dans l'application et l'exploitation du savoir – et qui stimulent les performances économiques et renforcent le tissu social du pays. Cela implique de créer de nouvelles entreprises couronnées de succès à l'échelle internationale; de veiller à ce que les secteurs industriels existants misent sur l'innovation et placent le savoir au cœur de leurs activités; et d'accroître la productivité à un rythme plus soutenu que nos concurrents internationaux.

S'agissant des résultats de l'innovation, on observe certaines tendances inquiétantes. Le Canada est systématiquement classé parmi les cinq pays les mieux notés en ce qui concerne la création d'entreprises axées sur la connaissance.¹ Pourtant, nous peinons à convertir nos jeunes entreprises en chefs de file à l'échelle mondiale. Par exemple, sept des dix entreprises ayant les plus grandes capitalisations boursières sur le marché des États-Unis œuvrent dans le secteur des connaissances. Au Canada, il n'en existe qu'une : Shopify. Selon les indications disponibles, la principale raison en est que nos jeunes entreprises ne se développent pas aussi rapidement que leurs homologues à l'étranger. Impact Centre a constaté que nous réussissons à créer de jeunes entreprises, mais rares sont celles qui acquièrent une valeur importante.² Dans son classement mensuel des licornes, CB-Insights liste deux entreprises canadiennes (Coveo et Nuvei) contre plus de 220 pour les États-Unis, 80 pour la Chine et 20 pour le Royaume-Uni. Au prorata de la population, le Canada se situe au dernier rang des pays du G7.³

Pourquoi affichons-nous des résultats inférieurs à la moyenne en ce qui concerne la création d'entreprises axées sur l'innovation? Cela pourrait s'expliquer par un problème au niveau de la répartition des talents au Canada. D'après le rapport « Scoring Tech Talent » publié en 2018 par CBRE – qui porte sur les entreprises du secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) en Amérique du Nord –, 36 % des

¹ Voir par exemple : [Auteur]. Janvier 2019. Most Startup Friendly Countries in the World. CEOWorld.

² Impact Centre. Mars 2019. Measuring Canada's Scale up Potential. Université de Toronto.

³ The Global Unicorn List [remplacer « List » par « Club »?]. CB-Insights. Décembre 2019.

employés canadiens travaillent dans le développement de technologies de base contre 27 % aux États-Unis. À l'inverse, au Canada, 64 % des employés développent des activités de base contre 73 % aux États-Unis. Le Canada comptant plus de 650 000 travailleurs dans le secteur des TIC, cela représente une différence de plus de 60 000 employés.⁴ Compte tenu de ces chiffres, il n'est pas étonnant que l'une des principales difficultés mentionnées par les entreprises canadiennes des TIC concernant l'attraction de talents porte sur les compétences en affaires – notamment le commerce, le marketing, la finance, les ressources humaines et les opérations.

Cette situation repose sur un paradoxe frustrant. Alors que les entreprises du secteur technologique peinent à attirer des employés compétents en affaires, un nombre considérable de travailleurs sur le marché du travail canadien possède les compétences fondamentales pour exercer avec succès ces fonctions. Il peut s'agir de travailleurs à mi-carrière issus de secteurs traditionnels, de jeunes diplômés provenant de disciplines autres que la science, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques, de nouveaux arrivants au Canada ou de personnes qui réintègrent le marché du travail après une longue pause pour raisons familiales. Ils se trouvent parfois dans des situations d'emploi précaires, d'autant plus que l'évolution de la demande du marché ou des phénomènes mondiaux tels que la pandémie de COVID-19 poussent des secteurs entiers à s'appuyer sur l'automatisation pour se transformer. Les possibilités traditionnelles d'avancement professionnel de ces travailleurs sont considérablement restreintes. Bien qu'ils possèdent des compétences recherchées par les entreprises du secteur des TIC, ils sont souvent ignorés, car ils ont peu d'expérience dans le domaine des technologies ou peu de relations dans ce secteur.

Nos recherches indiquent que la difficulté des entreprises du secteur des TIC à trouver des talents relève moins d'un problème de lacunes structurelles au niveau des compétences dans la population active que d'un problème de sous-utilisation des compétences. Compte tenu de leurs solides compétences fondamentales et de leurs précédentes expériences de travail, le manque de connaissances à combler pour établir une passerelle entre ces travailleurs et le secteur technologique est relativement minime. Dans ce rapport, nous nous concentrons sur le défi qui consiste à stimuler la croissance économique en aidant les entreprises prometteuses (principalement dans l'espace de connaissance) à trouver les travailleurs dont elles ont besoin en puisant dans l'important vivier de talents sous-utilisés. Nous pensons que pour relever ce défi, il est indispensable de repenser les structures nécessaires à l'acquisition de compétences dans l'économie moderne, et de mettre en place un nouveau système de gestion des talents propre au contexte canadien – un système souple, régi par la demande, adapté aux besoins du secteur d'activité et capable de mettre à profit les compétences des travailleurs à tous les stades de leur carrière.

⁴ Si le rythme actuel de croissance de l'emploi dans le secteur des TIC se maintient et si aucune mesure n'est prise, cet écart atteindra 80 000 employés en 2025. Si nous faisons une extrapolation sur l'économie du savoir en général, cette différence est probablement de 120 000 travailleurs aujourd'hui et s'élèvera à 150 000 en 2025.

FORMULONS UNE HYPOTHÈSE

Une quantité considérable de recherches, de programmes et d'approches visent à débloquent de nouveaux viviers de talents en comblant la prétendue lacune au niveau des compétences dans le marché du travail. Depuis plus de dix ans, des chercheurs, des universitaires et des décideurs politiques discutent du problème d'inadéquation entre l'offre et la demande en matière de talents – le fameux problème des travailleurs sans emploi et des emplois sans personne pour les occuper.⁵ Ce problème n'est pas toujours présenté comme étant lié aux compétences étant donné que les entreprises soutiennent ne pas pouvoir trouver les talents dont elles ont besoin, car trop peu de Canadiens et de Canadiennes correspondent au profil de compétences qu'elles recherchent. Le fait de présenter ce problème comme étant lié aux compétences – qu'il s'agisse de compétences techniques ou professionnelles⁶ – a donné lieu à plusieurs réponses politiques majeures, notamment à l'adaptation des programmes d'études des universités et des collèges, au renforcement des programmes d'enseignement coopératif (PEC) et de l'apprentissage par l'expérience, et au développement de nouvelles offres de formation continue. Si ces initiatives favorisent généralement l'amélioration des compétences, les entreprises continuent de se plaindre avec une insistance croissante au sujet des talents.

À bien des égards, nous avons été aux premières lignes de ce défi pendant de nombreuses années. Arvind, qui a dirigé Mitacs⁷ pendant plus d'une décennie, s'est concentré sur la façon de tirer profit des talents pour stimuler l'innovation dans les secteurs industriels. AJ a travaillé pour le ministre de la Formation et des Collèges et Universités au moment de la Grande Récession; elle a géré de nombreux aspects du programme Deuxième carrière tout en témoignant des incidences de la désorganisation à grande échelle du marché du travail et des limites de certains aspects du système des services d'emploi. Nous avons participé à bon nombre de ces discussions et dirigé plusieurs programmes visant à combler les lacunes au niveau des compétences. Il semble toutefois que l'ampleur et l'étendue du problème telles que les décrivent les entreprises aient très peu changé au fil des années.

Sachant cela, nous avons décidé de prendre du recul et de nous poser la question suivante : « Et s'il ne s'agissait pas fondamentalement d'un problème de compétences? Et s'il existait un autre problème que nous ne voyons pas *parce que* nous concentrons toute notre attention sur les compétences? » Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Canada a l'une des mains-d'œuvre les plus qualifiées au monde. Il semble paradoxal qu'un tel problème de compétences persiste. Toutefois, nous constatons un phénomène bien réel au niveau des entreprises canadiennes, et en particulier des entreprises adolescentes, qui accusent un retard de croissance par rapport à d'autres pays comparables.

⁵ Cette phrase a été rendue célèbre dans le rapport publié en 2010 par Rick Miner, intitulé « People Without Jobs, Jobs Without People ».

⁶ Dans le présent rapport, l'expression « compétences professionnelles » renvoie aux « compétences générales », qui incluent la communication, la pensée critique et le leadership.

⁷ Pour en savoir plus sur l'organisme Mitacs, veuillez consulter le site www.mitacs.ca

Il n'est pas certain que le problème soit directement lié aux compétences. Nous avons examiné de nombreux rapports portant sur la difficulté des entreprises à recruter des employés talentueux et avons constaté que la plupart des travaux de recherche commençaient par une hypothèse sous-jacente voulant que la pénurie de talents soit essentiellement liée aux compétences. Nous avons décidé d'explorer cette piste et de vérifier si tel était bien le cas.

POINT DE VUE DE L'INDUSTRIE

En 2017, en collaboration avec le Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship, nous avons cherché à mieux comprendre les lacunes au niveau des performances des entreprises canadiennes – en particulier les entreprises adolescentes – en matière d'innovation dans l'économie du savoir ainsi que le rôle joué par les talents. Nous avons repéré 43 entreprises du secteur des TIC à forte croissance dans la région du Grand Toronto et engagé un dialogue avec elles afin de comprendre d'où venait leur difficulté à se développer.⁸

La vaste majorité des réponses évoquaient la nécessité de trouver et d'intégrer plus rapidement les talents recherchés. Le fait que ces résultats concordent avec d'autres constatations⁹ n'a rien de surprenant. Bien que le recrutement de talents techniques ait souvent été évoqué, de nombreuses entreprises considéraient que l'ensemble des programmes actuellement disponibles et l'augmentation spectaculaire des programmes postsecondaires destinés à accroître le nombre de diplômés en science, technologie, ingénierie et mathématiques avaient eu un effet. Ce qui était plus surprenant, c'est que les entreprises dans leur ensemble peinaient à repérer les travailleurs possédant les compétences recherchées en affaires. Par ailleurs, quels que soient les produits et services développés ou les régions dans lesquelles elles opéraient, la plupart avait les mêmes besoins en matière de talents. Ce constat était surtout vrai pour les activités commerciales comme la vente et le marketing. Il est devenu évident qu'il était possible d'établir une approche de type consortium industriel pour développer les talents dans ce contexte.

Compte tenu de cette demande de talents, nous avons entrepris un examen approfondi du processus décisionnel utilisé par les entreprises pour repérer et évaluer les talents. La plupart des autres travaux de recherche sur ce sujet posent des questions telles que : Quelles sont les compétences recherchées par les employeurs qu'ils peinent à trouver? Cette formulation suppose que l'acquisition de compétences est le problème de base pour les entreprises. Il n'est pas étonnant, dans ce cas, que la rétroaction se concentre sur les difficultés liées à des compétences spécifiques. Cependant, que ce soit pour l'entreprise ou le travailleur, l'objectif ultime est le placement. Le placement est une victoire pour l'entreprise qui a besoin de talents, et une victoire pour le travailleur qui a besoin d'un emploi. Les compétences, dans ce cas, sont simplement un moyen d'obtenir un emploi.

⁸ [Auteur]. Mars 2018. Understanding the Talent Gap: Lessons + Opportunities for Canada. Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship.

⁹ Voir par exemple : [Auteur]. 2018. Talent in Transition: Addressing the Skills Mismatch in Ontario. Ontario Chamber of Commerce.

Si l'emploi est le résultat recherché, la discussion ne devrait pas uniquement être axée sur les compétences; elle devrait porter plus largement sur l'embauche. Cette réflexion nous a conduits à poser la question suivante aux employeurs : « Quels aspects prenez-vous en considération lorsque vous décidez d'embaucher un travailleur? » Le fait de formuler la question ainsi a donné lieu à un large éventail de réponses, car chaque employeur procède à sa façon. Néanmoins, au cours de nos discussions, nous avons relevé trois indicateurs mentionnés par la quasi-totalité des employeurs concernant les décisions en matière d'embauche :

1. Le candidat a-t-il été recommandé par une personne que je connais? Est-ce que je connais une personne qui pourrait se porter garante pour ce candidat?
2. Le candidat possède-t-il une expérience de travail pertinente dans une entreprise similaire à la mienne?
3. Le candidat a-t-il les compétences et l'état d'esprit qui conviennent à ce poste?

Ces indicateurs jettent une lumière nouvelle sur le processus décisionnel actuellement utilisé par les employeurs au moment de l'embauche. Ils aident à comprendre pourquoi des travailleurs qualifiés peinent à passer d'un secteur d'activité à un autre et pourquoi les entreprises ont si souvent le sentiment d'un manque de talents qualifiés, alors qu'elles ont accès à la main-d'œuvre hautement qualifiée du Canada. De nombreux travailleurs peuvent avoir les compétences recherchées, mais s'ils travaillent dans un secteur autre que celui des TIC – comme le marché de détail ou la finance –, la vaste majorité de leurs réseaux professionnels, de leurs relations et de leurs expériences professionnelles seront liés à leur secteur actuel. Étant donné que ces travailleurs ne peuvent pas répondre de façon satisfaisante aux deux premiers indicateurs pris en compte par les employeurs, ils sont régulièrement ignorés. Par conséquent, tous les programmes exclusivement axés sur le développement des compétences se traduiraient probablement par un faible taux de placement, car les seules compétences ne suffisent pas à limiter la nécessité des deux autres indicateurs.

ATTÉNUER LES RISQUES INHÉRENTS À LA PROCÉDURE D'EMBAUCHE

Grâce à une meilleure compréhension de ces indicateurs et de leur rôle dans la procédure d'embauche, nous avons conclu qu'en définitive, chaque indicateur était utilisé par l'employeur comme une variable de validation lui permettant de sélectionner des candidats.

Indicateur	Validation
------------	------------

Réseaux de relations	Mentalité dynamique, compétences générales, éthique du travail
Expérience professionnelle	Capacité à évoluer et à s'épanouir dans des environnements de travail spécifiques et à gérer des situations de travail spécifiques
Compétences/diplômes	Compétences de base et capacité à effectuer le travail

Les employeurs ont appris à se fier à ce type d'indicateurs pour écarter les risques liés à la procédure d'embauche, au regard notamment de la nécessité palpable de garantir qu'un candidat répondra aux exigences. Lors des entrevues menées dans le cadre de nos travaux de recherche, plusieurs employeurs nous ont assurés que des compétences professionnelles et une « mentalité dynamique » étaient essentielles; après un examen plus poussé, il est devenu évident que la plupart d'entre eux ne disposaient pas de mécanismes formels pour évaluer ces attributs.

Le fait de mieux comprendre la façon dont les employeurs gèrent les risques par l'intermédiaire de ces éléments de validation indirects aide à mettre en contexte bon nombre des difficultés auxquelles font face les travailleurs. À maintes reprises, des travailleurs hautement qualifiés nous ont expliqué que lorsqu'ils tombent sur des emplois dans le secteur technologique qui semblent leur correspondre, ils envoient un curriculum vitae et prennent contact avec le responsable de l'embauche, mais ne reçoivent jamais de réponse. En évoquant cette situation avec les employeurs, nous avons découvert qu'il est très peu probable qu'un candidat n'ayant pas d'expérience préalable dans le secteur technologique et ne pouvant pas mentionner de relations inspirant confiance à l'employeur soit pris en considération.

Les réseaux et l'expérience préalable ont une telle importance pour les entreprises axées sur le savoir qu'il est très difficile pour les travailleurs de passer d'un secteur à un autre. Les réseaux se développent et s'étoffent tout au long du cheminement de carrière. Plus un travailleur reste longtemps dans un secteur – même au sein de différentes entreprises –, plus ses réseaux se renforcent. Pourtant, bon nombre des compétences recherchées par les entreprises sont facilement transférables et ne sont pas propres au secteur technologique. Par exemple, au cours de nos travaux de recherche, une des catégories d'emploi mentionnées par la quasi-totalité des entreprises concernait la vente – allant de l'assistant au directeur principal des comptes. La vente est une compétence facilement transférable et le Canada ne manque pas de travailleurs issus du marché de détail et du tourisme d'accueil qui maîtrisent les techniques de communication, notamment interpersonnelle, et de persuasion nécessaires pour réussir dans la quasi-totalité des secteurs. Ces travailleurs sont néanmoins rarement considérés comme des candidats valables par les entreprises du secteur technologique.

Ces constatations indiquent que le principal problème des travailleurs et des entreprises concernant le placement réside dans la partialité structurelle à l'égard des travailleurs non traditionnels¹⁰, les entreprises jugeant risqué de les embaucher. Cette partialité contribue à une inefficacité chronique et à une sous-utilisation des talents dans le marché du travail et renforce l'idée récurrente qu'il existe une lacune au niveau des compétences et/ou une pénurie de talents. Il ne s'agit donc pas de trouver la meilleure façon de combler les lacunes au niveau des compétences, mais plutôt de créer les systèmes et structures nécessaires au redéploiement rapide des talents dans les différents secteurs à mesure que l'offre et la demande de compétences évoluent. Il est impératif de résoudre cette question à la fois pour la croissance économique de l'économie du savoir et pour les travailleurs des autres secteurs dont les emplois sont supprimés, que ce soit en raison de l'automatisation, de la récession ou d'une pandémie mondiale.

CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL

ENSEIGNEMENT POSTSECONDAIRE

Le Canada est un chef de file mondial pour ce qui est de fournir une éducation de qualité, et notre pays se targue de posséder l'une des populations les plus éduquées et qualifiées au monde. Plus de 57 % de la population canadienne en âge de travailler détient un diplôme d'études postsecondaires contre une moyenne de 31 % pour l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).¹¹ Parmi les Canadiens et Canadiennes âgés de 25 à 34 ans, 61 % ont un diplôme d'études postsecondaires, comparativement à 44 % dans les pays membres de l'OCDE.¹²

Le solide système d'éducation postsecondaire du Canada est l'un des meilleurs au monde à deux égards :

1. Il forme et prépare les jeunes à entrer pour la première fois sur le marché du travail munis, notamment, de diplômes de premier cycle.
2. Il aide les professionnels à avancer verticalement dans leur carrière par le biais de nouveaux titres et de nouvelles certifications.

En tant que tel, ce système n'est pas conçu pour permettre à un travailleur d'opérer une transition horizontale entre plusieurs secteurs au fil de sa carrière. En réalité, il existe des différences fondamentales entre les expériences des travailleurs à mi-carrière et les jeunes diplômés qui intègrent le marché du travail. Premièrement, les travailleurs plus jeunes ont tendance à cibler les entreprises en expansion comme premier choix de carrière, car ce sont vraisemblablement les secteurs qui recrutent le plus. Deuxièmement, ils

¹⁰ Dans le présent rapport, les travailleurs non traditionnels désignent les travailleurs qui ne correspondent pas au profil standard d'un travailleur dans l'entreprise ou le secteur visé.

¹¹ Munro, Daniel. Mars 2019. Compétences, formation et apprentissage continu. Forum des politiques publiques. Page 14.

¹² Munro, Daniel. Compétences, formation et apprentissage continu. Page 14.

continuent à développer leurs compétences fondamentales (et notamment des compétences professionnelles) par l'intermédiaire de la formation en cours d'emploi. Troisièmement, leur réseau professionnel n'est pas encore étoffé. Les travailleurs à mi-carrière, quant à eux, œuvrent souvent dans des secteurs traditionnels, ont acquis de solides compétences professionnelles au fil de leur participation au marché du travail, et ont développé un important réseau professionnel – quoique, souvent, uniquement dans le secteur qui les emploie.

Comment une nouvelle pédagogie des compétences pourrait-elle tenir compte de ces grandes différences? Penchons-nous un instant sur le cas des travailleurs à mi-carrière. Souvent, lorsqu'ils souhaitent réorienter leur carrière, ces travailleurs cherchent à utiliser leur expertise et non à obtenir un nouveau diplôme ou un nouveau titre professionnel. Pour ces travailleurs, le plus important est d'apprendre à *contextualiser* les compétences qu'ils possèdent déjà dans un nouveau secteur, et non de suivre des formations qui visent à enseigner de nouveaux *contenus*. En outre, ces travailleurs ont besoin de mécanismes pour attirer l'attention des employeurs sur leurs compétences, car, comme nous l'avons vu, ces derniers ont tendance à utiliser des procédures d'embauche qui les excluent. Par conséquent, il ne s'agit pas tant de permettre à ces travailleurs d'acquérir de nouvelles compétences que de les aider à cerner des parcours professionnels leur permettant de s'adapter et de transposer leurs compétences dans une nouvelle réalité.

FORMATION EN INDUSTRIE

On a beaucoup écrit et débattu sur l'état de la formation en industrie au Canada. Bien que les entreprises tendent à augmenter le nombre des formations qu'elles proposent, le Canada accuse un retard considérable dans ce domaine par rapport au reste du monde. Moins du tiers des Canadiens et Canadiennes reçoivent une éducation non formelle liée à leur emploi. Ceux qui en reçoivent n'ont droit qu'à 49 heures d'enseignement par année, ce qui est en deçà de la moyenne de 58 heures dans les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)¹³.

De manière générale, les entreprises canadiennes dépensent moins pour la formation de leurs employés que les pays comparables. En 2006, une enquête menée auprès d'employeurs canadiens a montré qu'ils dépensaient environ 1 000 \$ en formation par employé alors que les employeurs américains dépensaient quelque 2 000 \$ par employé. En 2016, les employeurs canadiens dépensaient 81 cents pour chaque dollar dépensé par les entreprises américaines, soit une nette amélioration comparativement à un peu plus de 50 cents une décennie plus tôt¹⁴. Cependant, l'écart s'est rétréci non pas parce que les employeurs canadiens ont augmenté leurs dépenses, mais principalement parce que leurs homologues américains les ont réduites.¹⁵

¹³ Munro, Daniel. Mars 2019. Compétences, formation et apprentissage continu. Forum des politiques publiques. Page 7.

¹⁴ Munro, Daniel. Compétences, formation et apprentissage continu. Page 19.

¹⁵ Ibid. Page 19.

Le Canada est de plus en plus enclin à reconnaître que la formation et le perfectionnement de la main-d'œuvre sont essentiels pour conserver une main-d'œuvre pertinente, en particulier dans l'économie du savoir. Pourtant, les employeurs (et notamment les PME) ont répété à maintes reprises que la demande de recyclage professionnel est trop importante et en constante évolution; ils ne savent donc pas comment procéder correctement à cet égard.

SYSTÈMES DE PERFECTIONNEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La plupart des gouvernements gèrent ou soutiennent des systèmes de perfectionnement de la main-d'œuvre, qui incluent souvent des programmes axés sur l'amélioration des compétences. En Ontario, le gouvernement provincial gère Emploi Ontario qui vise à aider tous les chercheurs d'emploi à en trouver un dans la province.¹⁶ Emploi Ontario fournit un financement à un réseau d'organismes pour aider les travailleurs qui ont été mis à pied ou qui se débattent sur le marché du travail. Ces organismes proposent des outils qui vont de la rédaction de curriculum vitæ à l'aide à la recherche d'emploi en passant par des programmes de littératie et de numératie, de recyclage professionnel et de perfectionnement. Ils travaillent également avec les employeurs pour pourvoir les postes vacants. En 2008, l'Ontario a lancé le programme Deuxième carrière qui permet aux Ontariens sans emploi de se former à un nouveau métier à forte demande en leur octroyant jusqu'à 28 000 \$ pour participer à un programme de formation dans un collège privé ou public.¹⁷

Comme presque tous les autres programmes de perfectionnement de la main-d'œuvre, Deuxième carrière est principalement axé sur l'offre. Les programmes de ce type se concentrent sur le travailleur (qui doit être sans emploi pour pouvoir participer), déterminent ses intérêts et ses compétences, l'orientent vers un programme et, à la fin du processus, tentent de le guider vers un emploi approprié. Si cette approche permet d'atteindre un grand nombre de travailleurs, elle ne garantit pas le placement. Selon le rapport de 2016 de la vérificatrice générale de l'Ontario, en 2015-2016, 35 % des clients du programme Deuxième carrière déclaraient occuper un emploi une fois la formation achevée. Mais seulement 17 % avaient un emploi à temps plein et 10 % occupaient un emploi dans leur domaine de formation, un emploi de professionnel ou un poste qui leur convenait mieux à l'issue du programme.¹⁸ Ces résultats s'étaient améliorés 12 mois après l'achèvement du programme étant donné que 81 % des participants déclaraient occuper un emploi. Néanmoins, seuls 22 % indiquaient en occuper un dans le domaine de leur formation.¹⁹

¹⁶ Description tirée de www.ontario.ca/fr/page/emploi-ontario

¹⁷ Description tirée de www.ontario.ca/fr/page/deuxieme-carriere

¹⁸ Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario. Novembre 2016 Rapport annuel 2016 Page 307.

¹⁹ Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario. Novembre 2016 Rapport annuel 2016 Page 307.

PALETTE INC. – UNE SOLUTION CANADIENNE

Notre analyse approfondie des procédures d'embauche nous a conduits à la conclusion qu'il est nécessaire de repenser les politiques publiques si l'on veut que les candidats non traditionnels bénéficient du meilleur soutien possible. La plupart des programmes et des organisations qui gèrent les talents se concentrent essentiellement sur le développement des compétences, en étant axés sur l'offre. En d'autres termes, ils sont principalement guidés par les besoins du travailleur en matière de compétences, et non par les demandes de l'entreprise en matière d'emploi. Une solution adaptée à la demande s'impose.

Afin de développer un modèle de perfectionnement véritablement adapté à la demande et axé sur le secteur d'activité, nous avons lancé Palette, un nouvel organisme indépendant sans but lucratif voué à devenir une plateforme nationale de talents, qui pourra répondre aux besoins des sociétés les plus innovantes du Canada en permettant à des travailleurs non traditionnels aux profils diversifiés de se perfectionner rapidement. Nous voulons un Canada où tous les citoyens et toutes les entreprises puissent s'épanouir dans une économie du savoir qui évolue rapidement.

Pour cela, nous avons défini trois grands objectifs :

1. Augmenter le nombre de sociétés canadiennes qui parviennent à trouver, dans le pays, les talents dont elles ont besoin pour se développer;
2. Augmenter le nombre de Canadiens et de Canadiennes qui obtiennent un emploi en développant les compétences appropriées à l'économie de l'innovation;
3. Réduire le sentiment général d'anxiété des Canadiens et des Canadiennes à l'idée de prospecter dans un marché du travail en mutation.

Notre objectif est d'accélérer la croissance des entreprises les plus innovantes de l'économie du savoir en leur permettant de trouver les talents dont elles ont besoin. Pour cela, nous cernons des viviers de talents sous-exploités et sous-estimés qui possèdent la plupart des compétences fondamentales nécessaires pour réussir.

Nous sommes la seule plateforme de talents à être axée sur la demande des entreprises de l'innovation à la croissance la plus rapide du Canada. Nous réunissons des employeurs, des personnes en recherche d'emploi et des prestataires de formation pour connaître les exigences en matière d'emplois et de compétences, trouver les travailleurs qui correspondent à cette demande, et concevoir et déployer des programmes de perfectionnement pour combler les lacunes. Notre programme pilote SalesCamp, par exemple, a permis de recruter des technico-commerciaux en ciblant des travailleurs à mi-carrière dans des secteurs en bouleversement comme le commerce de détail et le tourisme d'accueil. Grâce à un modèle de plateforme

fondé sur le partenariat, nous avons rapidement cerné les possibilités de trouver des talents, répondu aux besoins du secteur et déployé des solutions de perfectionnement. Plus de détails sur le modèle opératoire de Palette sont donnés en annexe.

ESSAI DU MODÈLE : NOTRE PROGRAMME PILOTE SALESCAMP

Début 2019, nous avons reçu une subvention de 1,17 M \$ d'Emploi et développement social Canada pour tester notre démarche. L'objectif était de déterminer si des travailleurs ayant des compétences dans la vente face au client, mais sans expérience préalable dans le secteur technologique, pourraient se réorienter vers des postes de vente dans le domaine des TIC grâce au modèle Palette. Pour cela, nous avons déployé un programme réunissant 60 participants répartis en trois cohortes. Leur formation a eu lieu en juin 2019, septembre 2019 et février 2020. La troisième cohorte a terminé sa formation durant le confinement lié à la COVID-19.

CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

Pour chaque cohorte, Palette a créé des consortiums d'environ 10 entreprises de TIC. Au total, 19 employeurs ont participé aux trois cohortes de SalesCamp. Chaque entreprise avait plusieurs postes à pourvoir, pour lesquels elle avait du mal à trouver les talents qui convenaient. Le secteur technico-commercial est une catégorie vaste qui regroupe la vente sédentaire, la génération de pistes de ventes, la promotion des ventes, la vente itinérante, les ingénieurs commerciaux et les gestionnaires de comptes. Le programme pilote s'est concentré sur la génération de pistes et la promotion des ventes.

Nous avons volontairement sélectionné des participants :

- qui avaient excellé à un poste en contact direct avec le client pendant au moins cinq ans voire, idéalement, 10 ans;
- qui envisageaient déjà d'accéder au secteur des TIC;
- qui affichaient une « mentalité dynamique » par leur façon de gérer les difficultés.

Étant donné que nous recrutons des candidats non traditionnels, notre processus de sélection s'est directement intéressé aux compétences fondamentales au lieu de passer par des indicateurs comme l'expérience professionnelle et l'éducation, ce que font habituellement les recrutements traditionnels. Ce processus s'est déroulé en deux phases :

1. Durant la phase 1, les candidats ont rempli une candidature en ligne, en répondant à des questions écrites visant à déceler leur état d'esprit face au changement, leur capacité et leur désir d'apprendre (« mentalité dynamique »), ainsi que leur souhait d'embrasser une carrière technico-commerciale.

Ils ont également transmis un argumentaire de vente vidéo de 30 à 90 secondes sur un produit, un service ou une idée. Les candidats sélectionnés sont passés à la phase 2.

2. Durant la phase 2, les candidats ont été soumis à une entrevue directe de 30 minutes menée par l'agence Sales Talent Agency. Grâce à une évaluation DNA PRO™, celle-ci a fourni à Palette des recommandations sur chaque candidat. Nous avons souvent sollicité une deuxième entrevue directe avant de prendre une décision définitive quant à l'acceptation du candidat dans le programme SalesCamp.

Plus de 5000 personnes se sont rendues sur notre portail d'auto-évaluation, dont les 58 futurs participants. Au moment du recrutement, de nombreux participants avaient activement postulé à des postes technico-commerciaux – un grand nombre auprès des entreprises de nos consortiums. Ils n'avaient obtenu pratiquement aucune entrevue, et n'avaient reçu aucune offre. Cela nous a fourni un bon repère pour notre programme.

Chaque session de formation a duré six semaines. Le programme de formation s'articulait autour de :

- deux semaines d'auto-formation avec des supports imprimés et en ligne;
- une semaine de perfectionnement intensif en classe, assuré par The Revenue University, l'Université de l'ÉADO ainsi que des employeurs;
- trois semaines de soirées de rencontres entre pairs pour échanger et approfondir les compétences et les apprentissages.

Ce modèle d'apprentissage original a permis aux participants qui occupaient un emploi de ne prendre qu'une semaine de congés, tout en suivant six semaines de formation. À l'issue de la troisième semaine, les participants ont pu commencer les entrevues. Les trois dernières semaines ont essentiellement permis aux participants de s'entraider à élaborer des stratégies pour dénicher des postes à pourvoir, réussir leurs entrevues et mener des négociations.

RÉSULTATS À CE JOUR

Les résultats du programme, à ce stade, sont impressionnants et dépassent nos attentes. Dans ce rapport, les résultats sont présentés séparément selon les cohortes étant donné que nous indiquons les taux d'offre d'emploi et de placement au bout de deux et six mois après la fin du programme. À la date de rédaction de ce rapport, les résultats définitifs de la cohorte n° 2 venaient d'être connus, tandis que la cohorte n° 3 était en cours de placement. Une évaluation complète formelle du programme pilote sera publiée à l'automne 2020.

Cohorte n° 1 :

- Au bout de huit semaines, 85 % des participants au programme avaient reçu une offre d'emploi.
- Au bout de six mois, 100 % des participants au programme avaient reçu une offre d'emploi.
- Trois personnes ont choisi de poursuivre leur carrière en dehors du secteur technico-commercial. Sur les 14 personnes restantes, toutes ont été employées à des postes technico-commerciaux.
- En moyenne, le salaire des participants a augmenté de 23 %.

Cohorte n° 2 :

- Au bout de huit semaines, 40 % des participants au programme avaient reçu une offre d'emploi.
- Au bout de six mois, 95 % des participants au programme avaient reçu une offre d'emploi.
- Nous sommes encore en train de réunir les données sur le salaire de tous les participants, mais les premiers chiffres indiquent qu'il a augmenté de 12 %.

Cohorte n° 3 :

À la date de rédaction de ce rapport, la troisième cohorte avait terminé le programme depuis six semaines et 57 % de ses membres avaient reçu des offres d'emploi dans le secteur technico-commercial. Cette cohorte était en avance sur les deux premières s'agissant des placements bien qu'elle ait effectué tout le processus de recherche d'emploi durant la pandémie de COVID-19, alors que la plupart des entreprises licenciaient des travailleurs et instituaient un gel des embauches.

Les éléments qui ressortent des conversations avec les partenaires d'embauche suggèrent de nombreuses raisons expliquant que les participants continuent à recevoir des offres d'emploi en pleine pandémie, notamment les suivantes :

- Les employeurs font confiance à Palette et à sa capacité de trouver des talents de premier plan qui ont dépassé leurs attentes dans le cas des deux premières cohortes;
- Les entreprises partenaires de Palette sont généralement des sociétés d'au moins 50 salariés bien dotées en capital, ce qui les rend plus résilientes face à la pandémie;
- Le réseau des anciens participants de Palette a contribué à ouvrir des débouchés pour la troisième cohorte et, souvent, à étoffer le réseau de relations de cette cohorte.

QUESTIONS D'ÉQUITÉ DANS L'EMBAUCHE

Si les résultats du programme pilote sont impressionnants, il en ressort également une tendance préoccupante : une forte discrimination à l'embauche à l'égard des minorités racialisées. Plus précisément :

- Les minorités racialisées avaient deux fois moins de chances d'obtenir une entrevue formelle que les candidats non racialisés (nos entreprises partenaires ont rencontré les candidats pendant la

formation). Ceux qui obtenaient une entrevue avaient quatre fois moins de chances de se voir proposer une offre d'emploi. Cette discrimination s'observait pour les minorités racialisées nées au Canada ou à l'étranger, quelle que soit la durée depuis laquelle elles vivaient au Canada.

- On a également observé une discrimination à l'égard des femmes et des travailleurs de plus de 35 ans, en particulier :
 - Les femmes ont reçu 28 % d'offres d'emploi en moins et ont mis 32 % de temps en plus pour obtenir un poste par rapport aux hommes;
 - Les travailleurs de plus de 35 ans ont reçu 16 % d'offres d'emploi en moins et ont mis 43 % de temps en plus pour obtenir un poste par rapport aux travailleurs plus jeunes.

Après chaque entrevue, nous avons sondé les réactions des employeurs. Les principales raisons avancées pour expliquer qu'ils n'embauchent pas de candidats racialisés étaient liées à leur surqualification, à leurs compétences linguistiques ou à leur manque d'expérience au Canada.

Il convient de garder une certaine prudence vis-à-vis de ces conclusions. Nous avons analysé une série de données relativement restreinte et ces résultats peuvent donc faire l'objet d'importantes erreurs statistiques. La méthodologie appliquée pour choisir les participants au programme pourrait également introduire un biais d'échantillonnage.

RECOMMANDATIONS POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

L'efficacité de notre modèle de perfectionnement et de déploiement des talents étant établie, nous allons maintenant aborder l'élaboration des politiques publiques dans le contexte de l'avenir du travail. Nos travaux de recherche et développement sur Palette ainsi que notre expérience de conception, de mise en œuvre et d'évaluation du programme pilote sur le terrain nous ont permis de dégager un certain nombre de recommandations pour l'élaboration des politiques dans ce domaine.

ÉLABORER DES PROGRAMMES AXÉS SUR LA DEMANDE ET ADAPTÉS AU SECTEUR D'ACTIVITÉ

La condition sous-jacente du succès de notre modèle est d'adopter une démarche axée sur la demande. Le point de départ a consisté à réunir un consortium d'entreprises qui recherchaient des talents similaires et à collaborer étroitement avec elles. Cela nous a permis de bien comprendre quelles étaient les compétences essentielles que les employeurs recherchaient chez les candidats. En effet, il est indispensable, avant de concevoir un programme, de se forger une idée des besoins des employeurs, car cela permet de mettre en évidence une vaste série d'emplois adaptés aux participants au programme.

En plus de définir les compétences essentielles que recherchent les employeurs, nous leur demandons également de participer à la mise en œuvre du programme. Plus un programme de perfectionnement s'attache, d'entrée, à définir les partenaires d'embauche – et à impliquer ces partenaires dans la conception du programme –, plus les employeurs auront confiance dans le processus. Ils seront alors moins susceptibles de s'arrêter sur des attributs qui, autrefois, auraient pu être considérés comme des obstacles – par exemple un parcours non traditionnel ou l'absence de recommandations dans le secteur d'activité en question. Compte tenu de tout cela et du fait que ces travailleurs peuvent effectivement appliquer leurs connaissances préalables dans un nouveau contexte, la réorientation professionnelle intersectorielle devient une force et non une faiblesse.

COMPRENDRE LES INDICATEURS ET LES ÉLÉMENTS DE VALIDATION INDIRECTS

Nous avons précédemment observé que les employeurs tiennent compte de trois indicateurs au moment de prendre une décision concernant une embauche :

1. Les candidats ont-ils été recommandés par une personne que je connais, ou une personne que je connais peut-elle se porter garante pour eux?
2. Les candidats ont-ils de l'expérience dans une société comme la mienne?
3. Les candidats ont-ils les compétences et l'état d'esprit qui conviennent à ce poste?

Comme nous l'avons indiqué, il s'agit d'indicateurs indirects permettant de vérifier l'existence d'une mentalité dynamique, l'acquisition de compétences générales, la capacité à évoluer dans des environnements de travail spécifiques et la capacité à effectuer le travail.

Ces éléments sont nécessaires, car les entreprises reçoivent généralement des centaines de candidatures pour un même poste et ont donc du mal à repérer et sélectionner les talents. Tous les employeurs avec qui nous avons travaillé ont indiqué vouloir des employés désireux d'apprendre, attachés au développement personnel et dotés de solides compétences professionnelles, notamment en communication. Reconnaisant la difficulté qu'il peut y avoir à cerner ces candidats, les employeurs s'en remettent presque tous à des systèmes automatiques pour passer en revue les C.V. et faire une première sélection. Or, un grand nombre de compétences qualitatives ne peuvent être efficacement repérées par ces systèmes, et si les employeurs que nous avons rencontrés reconnaissent qu'ils passent peut-être à côté des candidats idéaux, ils ne voient pas d'autre solution.

À travers ce processus, nous avons observé que les travailleurs à mi-carrière sont souvent davantage considérés du point de vue de leur expérience professionnelle que de leurs diplômes, parfois jugés dépassés par les employeurs si le candidat est depuis longtemps dans la vie active. Les réseaux de relations aident les employeurs et les candidats à se projeter dans le marché du travail et à exploiter les expériences antérieures

pour en faire un atout dans un nouveau poste. Sans ces éléments, il est difficile pour un demandeur d'emploi en milieu de carrière d'accéder à des procédures d'embauche, en particulier lorsque ces procédures sont conçues pour éviter les risques.

Comprendre l'importance de ces indicateurs nous a permis de concevoir un programme qui a fourni aux employeurs des éléments utiles d'évaluation. En participant à des séances de travail et à des projets collaboratifs, les employeurs ont pu entrevoir les compétences professionnelles des participants, tandis que les jeux de rôles et les simulations leur ont donné un aperçu du comportement des participants en milieu de travail. Selon nos observations, ces activités ont fait tomber juste assez de barrières pour donner l'occasion aux participants d'obtenir une entrevue là où ils peinaient auparavant à se faire connaître.

CRÉER DES PROCÉDURES POUR SÉLECTIONNER DES TALENTS NON TRADITIONNELS

Notre procédure fiable de candidature et de sélection a garanti que les candidats convenaient pour le programme et qu'ils partaient avec un socle de compétences et d'aptitudes faciles à exploiter, cela sans tenir compte de l'expérience professionnelle antérieure ou des diplômes dans notre évaluation. Ainsi, nous étions assurés de ne pas privilégier inconsciemment les travailleurs aux qualifications les plus traditionnelles. Cela s'est avéré d'une valeur incontestable pour les employeurs : grâce à SalesCamp, nous leur avons présenté des travailleurs hautement qualifiés qui étaient très éloignés de ceux qu'ils rencontraient habituellement. Notre procédure de sélection est entrée en jeu dans la validation indirecte dont avaient besoin les employeurs pour proposer en toute confiance des entrevues aux participants. Elle a également permis de réduire le temps qu'auraient autrement passé les employeurs à sélectionner une série de candidats.

Le fait que les participants recherchaient activement des possibilités d'apprentissage signifiait pour les employeurs que tous les talents que nous allions préqualifier seraient très ouverts aux suggestions et très désireux d'apprendre. Cela a apporté un supplément de valeur notable pour nos partenaires, qui œuvrent dans un secteur accordant une grande importance à la mentalité dynamique de ses salariés, mais peinant à évaluer cette caractéristique chez les candidats.

Nous sommes parvenus à ce résultat en réfléchissant attentivement aux aptitudes essentielles dont devaient disposer les participants, et avons limité la procédure de candidature à ces facteurs. Nous avons ainsi pu attirer des participants aux compétences fondamentales appropriées et qui provenaient de milieux professionnels très divers. Les participants que nous n'avons pas sélectionnés pour le programme n'avaient en général pas le niveau suffisant en anglais ou pas d'intérêt réel pour une carrière dans la vente. La composition démographique détaillée des participants est indiquée en annexe.

ADAPTER LA CONCEPTION À L'UTILISATEUR

Avec notre partenaire OCAD U CO, nous avons développé le programme pilote SalesCamp suivant un processus de conception centré sur l'utilisateur. Tout au long de la phase de développement, nous avons été guidés par les besoins de toutes les parties prenantes au programme. Nous avons écouté et travaillé directement avec les personnes pour nous assurer de concevoir un programme pertinent, utile et percutant qui atteindrait ses objectifs. Nous nous sommes concentrés sur trois actions clés :

1. Discuter avec les employeurs de leurs besoins et de leurs priorités. Nous avons travaillé avec nos partenaires employeurs afin de comprendre leur cycle de ventes, l'organisation de leurs équipes, ainsi que les besoins qu'ils avaient observés dans leurs équipes actuelles pour déterminer la manière dont nous pourrions les aider au mieux. Nous avons eu de longues conversations à propos des changements dans le monde du travail et des nouveaux besoins des employeurs qui ne sont pas pris en compte dans les programmes de formation traditionnels, comme le professionnalisme, les compétences de communication et l'empathie.
2. Impliquer des travailleurs à mi-carrière dans la conception du programme. Nous sommes entrés en contact avec des travailleurs à mi-carrière qui cherchaient à suivre une formation pour se réorienter professionnellement, ou qui avaient suivi une formation et entamé une toute nouvelle carrière au cours de l'année écoulée. Leurs conseils nous ont aidés à comprendre quelles compétences, aides et ressources avaient facilité leur parcours et ce qui, selon eux, leur avait manqué lorsqu'ils ont entrepris leur réorientation. Nous avons pris conscience qu'il était nécessaire de proposer une formation moins axée sur l'amélioration des compétences techniques et davantage sur la mise en place des conditions favorisant la résilience grâce au changement, ce qui a guidé la conception de notre programme.
3. Travailler avec nos partenaires pour assurer la bonne coordination de tous les segments du programme. En étroite collaboration avec nos partenaires, nous avons conçu le programme de sorte à tirer parti des compétences et des forces acquises grâce à chaque partenariat, tout en s'assurant de mener un programme cohérent. Collaborer avec des entreprises leaders dans leur domaine, au lieu de tenter de tout faire par nous-mêmes, nous a permis d'offrir un service haut de gamme. Il était essentiel de proposer une solution homogène à nos participants – aussi bien les entreprises que les travailleurs – afin de rester crédibles en tant que prestataire pouvant les aider à faire la jonction, selon des procédés non traditionnels, entre les emplois disponibles et les possibilités d'y accéder.

L'adoption de cette démarche nous a permis d'élaborer le programme sans perdre de vue les priorités, d'apprendre des choses importantes sur le comportement des utilisateurs, qui ont donné plus de force au programme, et de procéder rapidement aux itérations tout au long du processus.

CONSIDÉRATIONS RELATIVES AUX TRAVAILLEURS À MI-CARRIÈRE

Les travailleurs à mi-carrière forment un groupe particulièrement mal préparé pour faire face aux défis liés à la nature changeante du travail et à ses importantes conséquences dans tous les secteurs du marché du travail. Les travailleurs à mi-carrière ont passé la majeure partie de leur carrière dans le même secteur d'activité et peuvent assister à l'évolution radicale de leur emploi voire à sa suppression pure et simple avec l'arrivée de l'automatisation. Assumant souvent des charges importantes (famille, emprunt), ils peuvent être peu désireux, peu intéressés ou peu en mesure de démarrer une nouvelle carrière en reprenant les études pour préparer un nouveau diplôme. Ils peuvent être disposés à suivre une formation professionnelle, mais uniquement si celle-ci est alignée sur des possibilités d'emploi. De plus, cette formation doit mettre à profit aussi bien leurs études que leur expérience professionnelle pour leur permettre d'acquérir « le dernier tronçon » de compétences nécessaires à l'obtention d'un nouvel emploi intéressant le plus rapidement possible.

SOUTENIR LES TRAVAILLEURS AVANT QU'ILS NE PERDENT LEUR EMPLOI

La plupart des programmes de perfectionnement de la main-d'œuvre sont uniquement accessibles aux personnes déjà sans emploi. Cela est logique si l'on souhaite seulement réduire au maximum le nombre de personnes sans emploi et les réintroduire sur le marché du travail le plus rapidement possible. Cette position est essentiellement axée sur l'offre, puisqu'elle accorde peu d'attention aux besoins en talents des sociétés à forte croissance et davantage à l'emploi des travailleurs. Cependant, cette approche ne fait pas nécessairement de distinction entre l'emploi de mauvaise qualité (précaire, peu d'opportunités d'évolution, faible rémunération) et l'emploi de bonne qualité (demande stable et en augmentation, évolution professionnelle importante, bonne rémunération).

Cette approche offre un palliatif au problème du chômage, mais elle ne tire pas parti du perfectionnement de la main-d'œuvre et ne stimule pas la croissance du secteur d'activité. Dans une économie du savoir, les travailleurs peuvent être l'accélérateur nécessaire à une entreprise pour se développer rapidement, et contribuer à générer davantage de recettes dans cette économie ainsi que davantage d'emplois, globalement, pour les travailleurs. Cibler les travailleurs occupant des emplois précaires ou à haut risque et les réorienter vers des secteurs économiques qui devraient connaître une croissance rapide est positif pour deux raisons : cela permet de réduire les obstacles à la croissance pour les entreprises prometteuses, et coûte sensiblement moins cher que d'attendre que ces travailleurs soient au chômage. Les dépenses publiques pour le recyclage professionnel des travailleurs licenciés sont conséquentes, puisque les prestations d'assurance-chômage s'élèvent à 28 000 \$ en moyenne, et les coûts de recyclage professionnel d'un chômeur de longue date représentent 26 000 \$ supplémentaires.

CONCLUSION ET ÉTAPES SUIVANTES

La pandémie de COVID-19 a clairement mis en évidence que la réussite économique future des nations dépendra de leur capacité à s'orienter vers une économie fondée sur le savoir. Et le plus grand déterminant de la réussite de cette nouvelle économie sera peut-être la disponibilité de travailleurs compétents. Les pays qui s'en sortiront le mieux seront ceux qui auront élaboré des mécanismes assurant le déploiement rapide de ces travailleurs dans les secteurs économiques au plus fort potentiel. Cependant, comme nous l'avons vu, il n'est pas si simple d'élaborer de tels mécanismes.

Dans ce rapport, nous nous sommes penchés sur ce défi pour le secteur des TIC – probablement le secteur le plus représentatif de cette économie du savoir. Nous avons constitué un large groupe de travailleurs issus de secteurs traditionnels qui avaient une grande expérience de contact avec la clientèle et qui présentaient les compétences essentielles pour occuper des postes de vente dans des entreprises de TIC. Nous avons démontré que si les procédures appliquées par ces entreprises pour sélectionner des candidats négligeaient ces travailleurs, il était possible de créer un nouveau système aboutissant à des taux de placement extrêmement élevés pour ces travailleurs.

Nos observations ont également révélé d'autres obstacles et partis pris potentiels jusque-là occultés. Malgré l'accès de notre programme à des réseaux, des recommandations, des compétences et des employeurs, les minorités racialisées, les femmes et les travailleurs les plus âgés se voyaient systématiquement proposer moins d'entrevues et devaient attendre plus longtemps des offres d'emploi que d'autres participants au programme. D'autres expérimentations sont nécessaires pour valider ces partis pris et, si ceux-ci sont confirmés, des stratégies d'atténuation devront être mises en place. Nous avons déjà commencé à étudier des stratégies d'atténuation et les premiers indicateurs sont encourageants, mais beaucoup reste à faire.

Du point de vue des politiques publiques, il est impératif de déterminer si ces résultats sont valables au-delà du secteur des TIC du Grand Toronto. Nous avons entamé des discussions préliminaires avec le secteur de la fabrication de pointe à Windsor-Essex, avec le secteur de l'agrotechnologie à Leamington et avec le secteur de la logistique à Durham. Dans les trois cas, les entreprises citent le manque de talents comme le plus gros frein au développement de leur activité. Il est nécessaire de mener d'autres recherches et expérimentations pour déterminer s'il manque véritablement des compétences ou si d'autres biais donnent l'impression d'une pénurie de talents.

Nous savons que les secteurs comme celui des TIC ne sont pas homogènes dans tout le Canada. Le secteur des TIC à Vancouver, par exemple, tourne beaucoup plus autour des médias numériques et du divertissement qu'à Toronto. Vancouver compte également beaucoup moins de sociétés et bien moins d'entreprises de technologie de taille moyenne. Nos résultats seront-ils valables sur ce marché?

Nous rappelons que nos travaux, à ce jour, se sont exclusivement intéressés aux postes commerciaux interentreprises pour le secteur des TIC. Nous n'avons pas validé nos résultats pour d'autres postes à forte demande dans ce secteur. Les entreprises de TIC à forte croissance que nous avons consultées ont cité une multitude de compétences difficiles à trouver, d'ordre technique ou commercial. Existe-t-il un vivier de travailleurs dotés des compétences fondamentales pour répondre à ces nombreux besoins? C'est une question intéressante qui exige des recherches plus approfondies.

Alors que nous développons Palette, nous avons souvent le sentiment d'être en train de combler une faille du système et nous serions curieux de savoir si notre méthodologie pourrait, un jour, former la base d'une solution totalement (ou partiellement) adoptée par le secteur privé. Il semble qu'une approche englobant tout le système sera nécessaire pour déterminer quelle catégorie de travailleurs a les compétences fondamentales pour accéder à des emplois à la demande, car les indicateurs indirects actuellement utilisés par les entreprises (expérience dans le secteur, recommandations) ne seront pas faciles à remplacer.

Approfondir nos connaissances à ce sujet nous apportera des éclairages qui intéresseront de nombreux domaines des politiques publiques. Il s'agira par exemple de repenser notre système d'enseignement postsecondaire pour pouvoir répondre aux besoins permanents de perfectionnement, d'aligner nos politiques d'immigration sur les domaines où les besoins sont les plus importants, et d'élaborer des stratégies pour recueillir des données suffisamment détaillées sur le marché du travail pour alimenter notre système de perfectionnement. Cela est indispensable pour faire du Canada un chef de file de l'économie du savoir.

REMERCIEMENTS

Les auteurs souhaitent remercier les nombreuses personnes et organisations qui ont contribué au développement de Palette et qui nous ont ainsi permis d'effectuer les nombreuses observations présentées dans ce rapport. Nous souhaitons en particulier remercier le Brookfield Institute for Innovation and Entrepreneurship, notamment Sean Mullin et Mark Hazelden, dont l'aide nous a permis de lancer Palette pour, entre autres, apporter de nouveaux éclairages sur les politiques. Nous remercions également l'équipe de Palette : Aysha Teja, Sean Zohar et Esin Turhan, dont le travail assidu et l'implication sur le terrain ont permis de cerner un grand nombre de tendances évoquées ci-dessous. Enfin, nous adressons nos remerciements à Benoit Tessier d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada, à Elisha Ram d'Emploi et Développement social Canada, ainsi qu'aux nombreux autres employés gouvernementaux pour leurs conseils et conversations constructives qui nous ont aidés à mener ce travail.

ANNEXE

ANNEXE 1: LE MODÈLE PALETTE

Le modèle Palette s'articule autour de quatre grands axes :

1. **Créer un consortium d'entreprises** : établir un consortium d'entreprises ayant des besoins similaires en matière de compétences et souhaitant essayer de nouvelles approches pour trouver les talents dont elles ont besoin.
2. **Sélectionner les participants au programme de perfectionnement** : définir un échantillon représentatif de travailleurs ayant les compétences fondamentales pour répondre aux besoins du consortium d'entreprises afin de participer potentiellement au programme Palette.
3. **Créer une formation adaptée au secteur d'activité** : dispenser une formation en face à face à l'intention des participants au programme Palette, à travers une série d'exercices et de projets menés par le consortium d'entreprises, dans un environnement formel.
4. **Déployer des formations intégrées au travail** : en s'appuyant sur les meilleures pratiques de l'apprentissage intégré au travail, proposer des stages dédiés au renforcement des compétences.

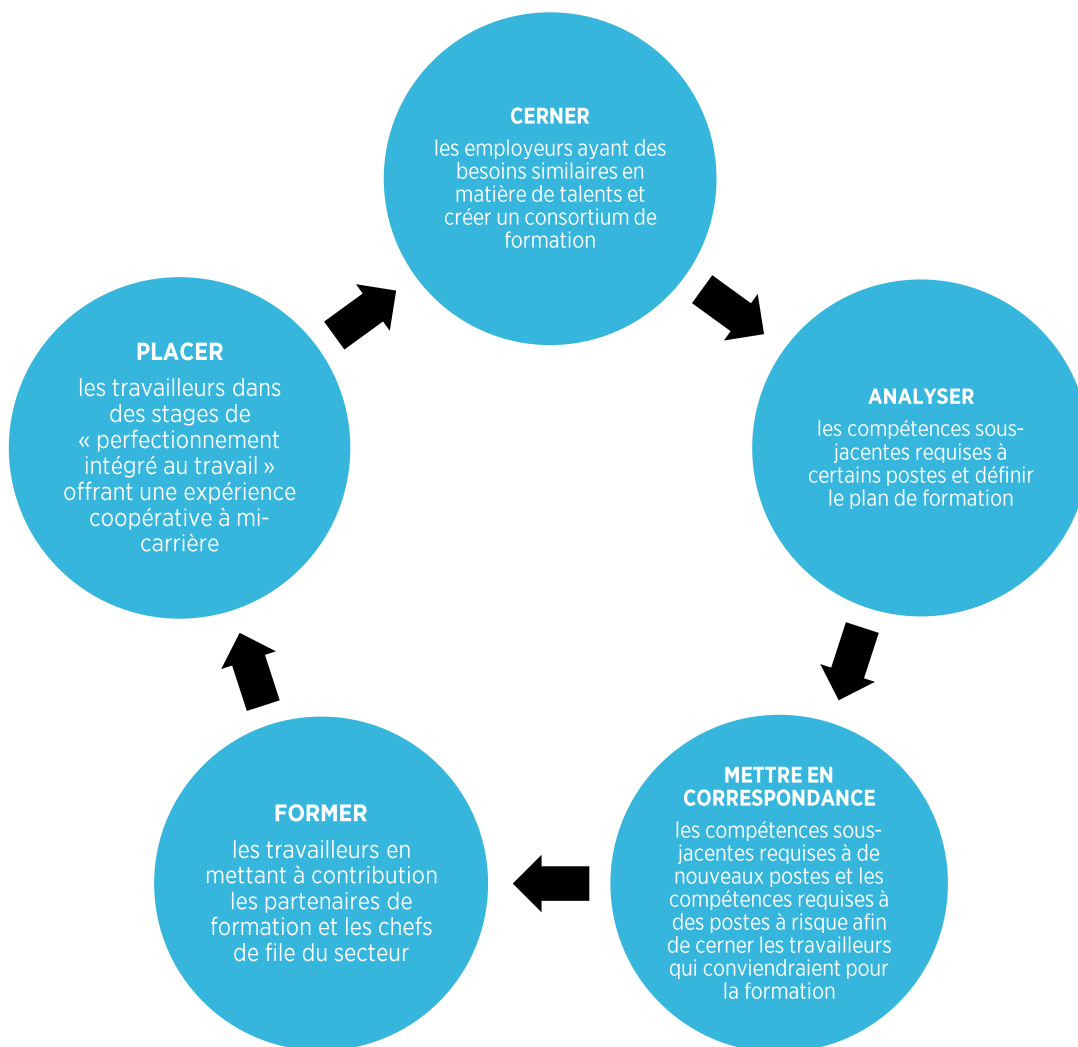
Notre modèle fonctionne avec le consortium d'employeurs pour déterminer les compétences essentielles requises et organiser la mise en œuvre du programme de formation. Cela implique des études de cas propres au secteur d'activité ainsi que des projets menés par des experts du consortium, à la manière d'un PEC inversé.²⁰ Cette formation pratique et interactive garantit que les participants au programme Palette développent des compétences parfaitement adaptées aux besoins des employeurs. Dans le même temps, sur le plan pédagogique, cela permet aux employeurs concernés d'avoir un aperçu direct du niveau des participants et d'évaluer leur aptitude à s'intégrer dans l'entreprise. Il en résulte une amélioration de l'environnement de formation ainsi que des recommandations avisées et confidentielles par des chefs de file du secteur, le cas échéant.

Enfin, nous avons élaboré le nouveau programme WISE (Work Integrated Skills Experience), une composante clé de notre processus de perfectionnement. Il consiste en des stages de trois à quatre mois chez des employeurs qui permettent aux participants de renforcer les compétences requises sur le lieu de travail. Ces occasions augmentent la probabilité que l'employeur propose des emplois permanents, tout en donnant également la possibilité aux participants d'acquérir de l'expérience dans le secteur et de nouer des relations pouvant déboucher sur de futures possibilités d'emploi.

²⁰ Dans un PEC, l'étudiant acquiert des compétences en se rendant sur un lieu de travail; dans notre modèle, les entreprises se rendent dans un espace de formation formel et présentent des projets et des études de cas tirés de situations réelles aux participants au programme Palette.

MODÈLE OPÉRATOIRE

Nous avons établi un modèle opératoire pour le développement du programme suivant cinq étapes clés :



PREMIÈRE ÉTAPE : CERNER

Cibler un secteur où les entreprises connaissent une forte demande de talents et créer un consortium de partenaires d'embauche.

DEUXIÈME ÉTAPE : ANALYSER

Analyser les compétences recherchées : compétences fondamentales, propres au secteur et propres à l'entreprise. Créer des parcours de perfectionnement allant des compétences fondamentales à celles propres au secteur, en collaboration avec le consortium de partenaires d'embauche.

TROISIÈME ÉTAPE : METTRE EN CORRESPONDANCE

Repérer les travailleurs dont les compétences actuelles sont de même ordre que les compétences fondamentales requises. Rechercher notamment des travailleurs ayant de l'expérience à des postes dont les compétences sont très proches des compétences fondamentales cernées.

QUATRIÈME ÉTAPE : FORMER

Tirer parti de différents apprentissages par l'expérience et simulations professionnelles pour permettre aux travailleurs de développer des compétences propres au secteur. Faire participer le consortium d'entreprises à tous les niveaux de sorte que les travailleurs puissent montrer leurs aptitudes de manière concrète. Les travailleurs perfectionneront leurs nouvelles compétences dans un environnement sûr avant de mettre à profit ces expériences lors de futures entrevues.

CINQUIÈME ÉTAPE : PLACER

Créer des occasions de rencontres, de constitution de réseaux et d'entrevues entre le consortium d'employeurs et les travailleurs récemment formés, afin d'aider les candidats à obtenir de nouveaux postes dans le secteur ciblé.

ANNEXE 2 : COMPOSITION DÉMOGRAPHIQUE DES PARTICIPANTS AU PROGRAMME PALETTE

Sur les 58 personnes qui ont participé au programme Palette en 2019–2020, la composition démographique est la suivante :

ÂGE

Tranche d'âge					
< 25 ans	25 à 34 ans	35 à 44 ans	45 à 54 ans	54 à 64 ans	55 à 64 ans
3 %	57 %	25 %	11 %	2 %	2 %

RACE :

Personne de couleur (visible)	
Couleur	Blanc (caucasien)
75 %	25 %

GENRE :

Genre		
Féminin	Masculin	Non binaire
57 %	41 %	2 %

*Remarque : la troisième cohorte du programme Palette était entièrement composée de femmes qui suivaient une formation intensive en vente

FORMATION :

Plus haut niveau d'études				
Baccalauréat	Diplôme	Enseignement secondaire	Maîtrise	Doctorat
51 %	14 %	3 %	30 %	2 %

SITUATION D'EMPLOI :

Situation d'emploi (au moment de la candidature)				
Employé à temps plein	Employé à temps partiel	Sans emploi mais en recherche	Indépendant	Étudiant
35 %	8 %	40 %	10 %	8 %

NÉO-CANADIENS :

Statut d'immigrant (immigrant = non né au Canada; non-immigrant = né au Canada)

Immigrant	Non-immigrant	Préfère ne pas le dire
62 %	37 %	2 %



**FORUM DES
POLITIQUES
PUBLIQUES**