

Vers une lecture dynamique des parcours professionnels

Repenser l'offre de compétences au Canada

D'après le rapport *Vers une lecture dynamique des parcours professionnels : améliorer les prévisions grâce au modèle des trajectoires de carrière et de l'évolution des compétences.*

Pourquoi est-ce important?

Les organisations canadiennes traversent une période marquée par des transitions rapides sur le plan de la main-d'œuvre et de la technologie : automatisation, vieillissement démographique, virage numérique et parcours éducatifs changeants. Or, les principaux outils utilisés pour prévoir l'offre de compétences sont désuets. La plupart des modèles partent du principe que les compétences d'un travailleur sont celles que l'emploi qu'il occupe actuellement requiert, sans tenir compte des habiletés qu'il a acquises au cours de ses études ou de son expérience professionnelle ni de celles qui ont été négligées pendant une période de chômage.

Pour les chefs d'entreprises et les décideurs, cette vision comporte des angles morts : compétences cachées, pénuries mal diagnostiquées et investissements en formation inadaptés. Le modèle des trajectoires de carrière et de l'évolution des compétences (ou modèle TCEC) redéfinit la manière dont l'offre de compétences est envisagée et planifiée.

Qu'est-ce que le modèle TCEC et en quoi s'agit-il d'une avancée majeure?

Des titres de poste statiques vers des parcours professionnels dynamiques

Le modèle TCEC permet de concevoir comment les compétences se développent, déclinent ou s'atrophient tout au long du parcours professionnel, à mesure que les individus évoluent sur le marché du travail, depuis leurs études jusqu'à leurs premiers emplois, en passant par les périodes de transition et de chômage et les promotions qu'ils obtiennent.

Il intègre trois volets :

1. Les profils de scolarité, soit six voies d'accès reflétant les exigences en matière de formation, d'éducation, d'expérience et de responsabilités (ou FÉER), représentées par les catégories correspondantes.
2. Les résultats sur le marché du travail et les transitions professionnelles, en fonction de l'adéquation des compétences, de l'acceptation des salaires offerts et des probabilités d'emploi.

3. L'évolution des compétences, sous l'influence de trois dynamiques :

- croissance (compétences activement utilisées);
- déclin (compétences moins utilisées qu'auparavant);
- atrophie (compétences non utilisées).

Les parcours professionnels façonnent les compétences

Le modèle TCEC envisage les travailleurs comme des ensembles de compétences en constante évolution, et non comme des archétypes définis par le poste qu'ils occupent. Sa conception dynamique et itérative permet de tirer de nombreux profils de compétences et parcours professionnels individualisés d'un même point de départ.

Un modèle de distributions, et non de moyennes

Au lieu de présumer que tous les travailleurs occupant le même poste possèdent des compétences identiques, le modèle TCEC estime la répartition des compétences par cohorte, parcours et profession. Il s'en dégage une compréhension nuancée des éléments suivants :

- les pénuries émergentes;
- les bassins de talents inutilisés;
- les formations qui généreront le plus de retombées;
- l'évolution variable des compétences des travailleurs au fil du temps, même ceux occupant des rôles similaires.

Renseignements clés pour les dirigeants

1. Les outils de prévision des compétences typiques sous-estiment le talent dont vous disposez déjà.

Les modèles traditionnels partent du principe que les travailleurs abandonnent les compétences acquises antérieurement lorsqu'ils changent d'emploi. Le modèle TCEC indique que ces compétences persistent, évoluent ou déclinent, formant des forces vives insoupçonnées ou, au contraire, posant des risques dissimulés au sein de votre personnel.

2. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est peut-être exagérée, en particulier chez les chômeurs.

En assimilant chômage et absence de talent, les approches traditionnelles occultent les compétences utiles acquises dans le cadre d'emplois précédents et au cours des études. Le modèle TCEC repose sur l'hypothèse que les chômeurs conservent souvent de solides compétences qui les serviront dans le cadre de leur prochain emploi.

3. La sous-utilisation des compétences, et non l'âge, est le principal facteur de déclin.

Les compétences se détériorent lorsqu'elles sont sous-utilisées, et non pas uniquement en raison du vieillissement des travailleurs. Ce constat est lourd de conséquences sur les plans du travail hybride, des descriptions de postes et des stratégies de fidélisation.

4. Les premières expériences professionnelles façonnent le bassin de compétences à long terme.

Le modèle TCEC révèle que l'utilisation précoce des habiletés accélère la croissance :

- L'adéquation entre les compétences et le poste occupé en début de carrière favorise le développement constant.
- Au contraire, une expérience initiale mésadaptée réduit l'efficacité et limite les aptitudes qui pourront être acquises par la suite.

Il en ressort que la conception des rôles confiés aux débutants et le recrutement des diplômés revêtent une importance plus grande qu'on a pu le croire par le passé.

5. Les décideurs du domaine de l'éducation ont des répercussions tangibles sur les compétences de la main-d'œuvre de demain.

Les simulations du modèle TCEC montrent en quoi l'augmentation du nombre de places dans certains

programmes d'enseignement supérieur peut influencer sur la disponibilité à long terme de compétences particulières dans l'ensemble de la main-d'œuvre. Ces données peuvent en retour orienter la planification stratégique dans les domaines de la santé, de la technologie, des métiers et bien d'autres encore.

Mesures stratégiques

1. Favorisez la mobilité interne en dressant le bilan des compétences en place.

Cerner les habiletés qui ont été conservées, mais sont sous-utilisées ou celles qui sont prêtes à être développées vous permettra de repérer les occasions de mutation, de réduire le recours au recrutement externe et d'affecter le talent de manière à optimiser les retombées.

2. Repensez les rôles et les processus de travail pour que les compétences cruciales soient sollicitées.

Optez pour la rotation des tâches, confiez des projets interfonctionnels et multipliez les occasions de microapprentissage pour éviter le déclin des compétences, en particulier chez les employés en milieu de carrière.

3. Utilisez des parcours de perfectionnement ciblés afin d'élargir le recrutement.

L'évaluation des candidats non traditionnels en fonction des compétences acquises au fil de leur parcours plutôt que des postes qu'ils ont occupés et l'élaboration de programmes tablant sur l'apprentissage intégré au travail, le modèle coopératif ou les stages accélèrent le développement des habiletés, pour un début de carrière bien adapté.

Ainsi, la planification proactive des effectifs vaut mieux que la gestion de crises de manière réactive.

Conclusion pour les chefs d'entreprises

Le modèle TCEC propose une approche novatrice pour comprendre le bassin de compétences, laquelle reflète mieux la manière dont les individus apprennent, travaillent et évoluent. À une époque où le talent représente l'avantage concurrentiel par excellence, le modèle TCEC fournit les assises analytiques qui permettent d'opérer le changement de paradigmes qui s'impose : des titres de poste aux parcours professionnels, et des suppositions approximatives aux stratégies de gestion des effectifs fondées sur des données probantes.

[Inscrivez-vous à notre liste de diffusion](#) pour rester au fait des recherches entourant le modèle TCEC.

En partenariat avec le :



Signal49
RECHERCHE

Blueprint

Financé par le programme des Compétences futures du gouvernement du Canada.



Cette recherche a été réalisée avec le soutien financier du gouvernement du Canada dans le cadre du [programme Compétences futures](#).

Avec prise d'effet le 26 janvier 2026, Signal49 Recherche a cessé d'utiliser la dénomination et la marque de commerce « Le Conference Board du Canada », qu'elle utilisait auparavant en vertu d'une licence accordée par The Conference Board, Inc. The Conference Board, Inc. et ses titulaires de licences ont le droit exclusif d'utiliser les marques de « THE CONFERENCE BOARD » au Canada.

Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028
AERIC Inc. est un organisme de bienfaisance indépendant enregistré au Canada qui exerce ses activités sous le nom de Signal49 Recherche.

Où le savoir inspire l'action

signal49.ca