

Balado du Centre des Compétences futures

Épisode 4 : Relèvement des compétences et recyclage (travailleurs en milieu de carrière)

Les employés et les organisations doivent absolument se perfectionner et se recycler s'ils veulent suivre le rythme des innovations numériques et technologiques qui modifient nos façons de travailler. Cet impératif crée de nouvelles classes d'emplois, ceux qui nécessitent de toutes nouvelles compétences et ceux qui requièrent des compétences améliorées.

Il est essentiel, au niveau tant organisationnel qu'individuel, d'investir dans le perfectionnement et le recyclage afin d'assurer la préparation et le succès mutuels dans un monde nouveau axé sur les technologies. Mais comment les gouvernements, les organisations et les travailleurs peuvent-ils collaborer pour veiller à que les bons soutiens sont fournis à ceux qui en ont le plus besoin? Dans notre quatrième épisode de la première saison du balado du Centre des Compétences futures, nous demandons à Glenda Quintini (OCDE), Sashya D'Souza (Toronto Finance International) et Karn Singh (Cognizant) de répondre à certaines de ces questions.

Horodatage

04:24 à 19:28 Karn Singh

20:54 à 31:45 Glenda Quintini

20:54 à 31:45 Sashya D'Souza

Liens

Liens du Centre des Compétences futures et du Conference Board du Canada, tels que les pages Web et les articles recommandés, les pseudonymes de médias sociaux, etc.

**Page d'accueil du Centre des
Compétences futures :**

<https://fsc-ccf.ca/>

**Page Twitter du Centre des
Compétences futures :**

https://twitter.com/fsc_ccf_fr

**Page d'accueil du Conference Board
du Canada :**

<https://www.conferenceboard.ca/>

**Page Twitter du Conference Board
du Canada :**

<https://twitter.com/ConfBoardofCda>

**Page Facebook du Conference Board
du Canada :**

[https://www.facebook.com/
ConferenceBoardofCanada/](https://www.facebook.com/ConferenceBoardofCanada/)

Automation, Skills Use and Training (article de l'OCDE co-écrit par Glenda Quintini):

<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/2e2f4eea-en.pdf?>

Why Returning to Toronto to Work in Financial Services Should Be Your Next Move (blogue du Toronto Finance International écrit par Sashya D'Souza):

<http://blog.tfi.ca/why-returning-to-toronto-to-work-in-financial-services-should-be-your-next-move>

Transcription

Heather McIntosh :

Bonjour chers auditeurs. Avant de commencer, nous voulons simplement mentionner que cet épisode a été enregistré avant l'épidémie de COVID-19 au Canada. Comme vous le savez, ce virus a eu un impact considérable sur la capacité des Canadiens à se rendre au travail et sur leur accès, entre autres, à la formation et à l'éducation. Les conversations et opinions que vous entendrez ne traitent pas spécifiquement des défis liés à la COVID, mais visent à fournir des informations instructives sur la façon de mieux préparer l'avenir du travail de manière plus large. Nous espérons que vous apprécierez cet épisode.

(MUSIQUE)

Bienvenue dans le balado du Centre des Compétences futures, présenté par le Conference Board du Canada. Je suis votre hôte, Heather McIntosh. Mes collègues et moi, au sein de l'équipe Éducation et compétences du Conference Board du Canada, sommes constamment tournés vers l'avenir, affairés à recueillir et à partager des informations sur le marché du travail d'aujourd'hui et de demain. Avec nos partenaires, nous guidons et soutenons les approches locales de développement des compétences et de formation professionnelle pour aider les Canadiens à faire la transition dans une économie en mutation.

Le Centre des Compétences futures est un consortium composé du Conference Board du Canada, de Blueprint et de l'Université Ryerson. Ensemble, nous construisons un centre qui vise l'excellence en recherche et la production de preuves.

Comme les pays du monde entier, le Canada fait face à des changements démographiques et technologiques de grande envergure qui posent des défis de plus en plus importants au monde du travail. Au cours de la première saison du balado du Centre des Compétences futures présenté par le Conference Board du Canada, nous explorerons certains des défis émergents les plus cruciaux pour l'avenir du travail. À chaque épisode, nous décortiquerons un défi unique auquel les Canadiens sont confrontés.

Pendant longtemps, on s'est attendu à ce que les travailleurs canadiens reçoivent la formation dont ils avaient besoin par l'intermédiaire de nos systèmes d'éducation. Il leur arrivaient peut-être d'apprendre une chose ou deux ici et là, au beau milieu de leur carrière, comme réparer un nouveau type de voiture, installer un nouveau système de tuyauterie ou utiliser la dernière version d'un logiciel. Mais ces compétences étaient généralement acquises de manière informelle et sur le tas. Elles étaient rarement délibérément perfectionnées, et les employeurs consacraient rarement les ressources nécessaires pour assurer un recyclage formel. Cependant, les choses ont commencé à changer et il semble que ce nouveau monde du travail en train d'émerger ne soit pas près de ralentir.

Les avancées technologiques des dernières décennies ont contribué à des attentes en perpétuelle évolution à l'égard de ce que les employés doivent savoir pour contribuer efficacement à leurs milieux de travail et à l'économie canadienne dans son ensemble. De nos jours, les travailleurs en milieu de carrière comptent peut-être sur une formation qu'ils ont reçue des décennies avant pour résoudre les défis de plus en plus complexes du monde du travail d'aujourd'hui, mais souvent, cette formation n'est pas suffisante.

Donc, dans cet épisode, nous avons justement abordé cette question : le relèvement des compétences et le recyclage, et le lien avec l'avenir du travail. Je vais chercher à répondre à des questions telles que : comment pouvons-nous nous assurer que les travailleurs reçoivent la formation dont ils ont besoin pour suivre les changements technologiques? Comment déterminer quels emplois seront à risque à l'avenir et développer des systèmes pour encourager la formation et les emplois à forte demande? Comment pouvons-nous encourager les gouvernements, les entreprises et les établissements de formation à coopérer et à fournir la formation nécessaire pour maintenir à jour les compétences de nos travailleurs et procurer à ces derniers une longueur d'avance face aux exigences économiques de l'avenir?

Je discuterai avec des chercheurs, des universitaires et des praticiens pour avoir une idée de la façon dont le Canada s'en tire dans le contexte international et pour être en mesure de vous dire ce que vous devez savoir pour développer vos compétences afin de relever les défis de l'avenir.

(MUSIQUE)

Pour connaître le point de vue d'un praticien international, j'ai parlé avec Karn Singh. Karn est directeur du développement des effectifs chez Cognizant, une société de services professionnels qui aide les entreprises à répondre aux nouvelles exigences de l'ère numérique. Il est basé au bureau de Cognizant à Dallas, aux États-Unis.

Karn nous raconte sa carrière, qui l'a amené à travailler dans le monde entier. Il parle des projets de transformation du milieu de travail qu'il a gérés et de ce qu'il faut pour transformer des organisations complexes afin de tirer parti des formidables possibilités offertes par les nouvelles technologies.

Nous avons parlé de la façon dont nous pouvons nous assurer que les communautés vulnérables ne sont pas laissées pour compte durant ces transitions massives sur le lieu de travail, en veillant à ce que les possibilités de relèvement des compétences et de recyclage deviennent plus accessibles, en particulier pour celles et ceux issus de communautés vulnérables.

Karn, à votre avis, que peut-on faire pour développer les compétences numériques à l'avenir?

Karn Singh :

Eh bien, je pense qu'un aspect que je voudrais certainement définir clairement, en particulier compte tenu du fait que les termes relèvement des compétences et recyclage sont utilisés de manière interchangeable la plupart du temps, c'est que dans notre esprit, dans mon esprit, le relèvement des compétences consiste à développer ou à adopter de nouvelles compétences pour le poste occupé actuellement, alors que le recyclage consiste à acquérir de nouvelles compétences pour un travail complètement différent. Donc, lorsqu'on pense aux compétences numériques à l'avenir, nous avons besoin pratiquement de ces deux aspects.

Lorsqu'on met en balance recyclage et relèvement des compétences, je pense que l'aspect clé à retenir est que, pour tout ce qui concerne le recyclage, il y a un ensemble de choses complètement nouvelles qui entrent en jeu. Bien sûr, il faut dans une certaine mesure des prérequis, mais qu'on parle de sujets comme l'IA et de la façon dont on fait les choses, on parle vraiment de quelque chose de nouveau. C'est un projet de recyclage à l'état pur. Bien que certains des autres aspects que j'ai mentionnés comme l'exploration de données, l'ingénierie, la gestion des mégadonnées... que toutes ces choses

soient là depuis... désolé, c'est un petit peu comme ajouter un degré de complexité. Mais pour revenir à votre point de départ, c'est-à-dire ce qu'on peut faire pour développer les compétences numériques, je pense que je considérerais la question de trois points de vue.

Tout d'abord, en tant qu'organisation. Je pense que... beaucoup d'organisations sont déjà au courant et l'ont fait, donc tout commence par une approche descendante, l'analyse de la stratégie commerciale : de quoi a besoin l'entreprise? Quel sont les types de compétences requis? Quelles compétences typiques sont nécessaires pour exécuter la stratégie commerciale? Créer un plan de main-d'œuvre, s'aligner sur cela et le compléter par un ensemble de compétences stratégiques, je pense que cela fonde la base et c'est là qu'on voit les deux aspects du relèvement des compétences ou du recyclage complet.

Maintenir cela grâce à une culture axée sur le relèvement des compétences est très critique. C'est donc quelque chose que toutes les organisations, je dirais, ont plus ou moins essayé. Je pense que plus ils sont structurés et plus ils sont organisés, ces mêmes efforts peuvent être ouverts à la société en général. Je pense que c'est un élément essentiel qui doit être adopté par beaucoup de... parce que c'est une situation gagnant-gagnant, pour être franc, mais nous y reviendrons plus tard. Mais je pense que cet effort va de pair avec le soutien nécessaire, et beaucoup de choses ont été faites à l'interne, au sein de l'organisation, et en faire profiter la société, je pense, c'est une chose fondamentale que nous devrions faire pour l'avenir.

S'assurer de la pérennité du système éducatif est, je pense, un tout autre sujet que nous ne traiterons peut-être pas aujourd'hui. Mais je pense que c'est super important et que le gouvernement l'a fait. Et il ne s'agit pas seulement de traiter ces qualifications au dernier moment, mais filtrer cela en aval, tout au long de la scolarité qualifiée est essentiel. Certains gouvernements l'ont fait, comme en France; ils ont créé ce qu'ils ont appelé le compte d'apprentissage individuel qui est essentiellement

un fonds à allouer à la qualification mis à la disposition de chaque citoyen, ce qui, je pense, est une idée fantastique pour s'assurer qu'en tant que société, nous construisons et ayons ce genre de soutien directement d'en-haut.

Offrir des incitations aux dépenses des entreprises en matière d'apprentissage – je pense que cela se produit à travers le monde. Je connais les programmes au Canada, les programmes aux États-Unis qui sont très, très centrés là-dessus. Et je pense que la clé, et en particulier en ce qui concerne le recyclage, c'est de supprimer les obstacles aux vecteurs non traditionnels et de soutenir le nouveau bassin de talents. Je pense que c'est encore une fois un sujet dont on pourrait parler longuement, mais je pense que orienter les personnes qui sont dans des « poches » vers un cheminement de carrière plus accessible et plus gratifiant est l'une des choses essentielles que le gouvernement devrait examiner et soutenir.

Et pour l'individu, le troisième point de vue, je dirais, c'est tout l'aspect de la mentalité d'apprentissage tout au long de la vie; faire de l'apprentissage continu une habitude sera extrêmement crucial. Nous devons faire en sorte que ce soit viable. Je veux dire, la réalité est que ce n'est pas... les changements numériques ne vont pas s'arrêter. Les choses vont continuer à changer et à changer. Et pour nous, en tant que main-d'œuvre, main-d'œuvre actuelle, c'est une réalité avec laquelle nous devons vivre, avec laquelle nous ne sommes jamais... Je veux dire qu'un diplôme était suffisant pour, je dirais, la génération précédente. Pour nous, la durée maximale de validité d'une compétence particulière est probablement d'une période de cinq ans, six ans.

(MUSIQUE)

Heather McIntosh :

Il semble donc que le relèvement des compétences et le recyclage soient beaucoup plus compliqués que le simple fait d'enseigner aux anciens travailleurs de nouvelles compétences. Au niveau international, l'évolution du monde du travail a conduit au chômage, à d'importantes

lacunes dans les compétences et même au déplacement de communautés entières à mesure que de nouvelles demandes de produits respectueux de l'environnement apparaissent. Il est clair que nous devons adopter une approche plus interdisciplinaire avec la collaboration des entreprises, des établissements postsecondaires et des gouvernements pour nous assurer que les travailleurs canadiens ne sont pas laissés pour compte. Et sur ce point, nous avons beaucoup à apprendre des initiatives d'autres pays dans le monde.

Nous nous sommes entretenus avec Glenda Quintini, économiste principale à l'OCDE à Paris, en France, pour obtenir des informations sur la justice. Glenda supervise la Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales et son équipe examine l'évolution des besoins en compétences et les réponses des pouvoirs publics dans les pays de l'OCDE. En particulier, elle a contribué au déploiement de l'Enquête de l'OCDE sur les compétences des adultes, projet qui examine la manière dont les pays évaluent les besoins de compétences existants et futurs, et y répondent. Elle m'a parlé de ses recherches sur les questions de l'inadéquation des compétences, de l'utilisation des compétences au travail et de l'apprentissage en milieu de travail, ainsi que de la nécessité de relever les compétences pour atténuer les impacts de l'automatisation, en particulier parce qu'elle contribue à la dépression des salaires. J'ai commencé par lui demander de m'en dire plus sur son travail et son rôle à l'OCDE.

Glenda Quintini :

Eh bien, je suis économiste principale et je dirige les travaux sur les compétences à la Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales.

Nous avons donc environ 13 économistes qui examinent l'évolution des besoins de compétences et les réponses des pouvoirs publics à ces besoins changeants en matière de compétences.

Heather McIntosh :

D'accord. Et pourriez-vous me décrire, en vous basant sur votre expérience en recherche, quels sont ces besoins changeants en matière de compétences?

Glenda Quintini :

Oui. J'imagine que vous avez probablement tous entendu parler des mégatendances. Normalement, de nos jours, nous entendons beaucoup parler des changements technologiques. Donc, bien sûr, il y a eu une augmentation de l'utilisation de robots à travers le monde et le coût diminue.

Ainsi, par exemple, dans certains pays, il est déjà inférieur au coût unitaire de main-d'œuvre nécessaire à l'embauche d'un travailleur en chair et en os. Nous savons également – ou du moins il en est beaucoup question – que l'automatisation menace les emplois. À l'OCDE, nous estimons qu'en moyenne dans les pays de l'OCDE, environ 14 % des emplois risquent d'être entièrement automatisés. Et puis, il y a un autre tiers des emplois, donc environ 32 %, qui sont susceptibles de changer considérablement car les tâches concernées sont faciles à automatiser.

Au Canada, la situation est légèrement meilleure. Donc, en ce qui concerne la destruction d'emplois ou les emplois potentiellement à risque de disparaître, nous sommes toujours autour de 14 % mais il n'y a qu'environ 28 % des emplois qui changent ou sont à risque de changer. Mais bon, en tout cas, nous considérons que ces chiffres montrent qu'il y a beaucoup de travail à faire avec les adultes actuellement sur le marché du travail. Ils devront s'adapter aux évolutions de leur métier et effectuer différentes tâches. Et comme l'automatisation a tendance à toucher les tâches répétitives en premier, les tâches restantes sont des tâches exigeant des compétences cognitives de haut niveau, des tâches d'interaction sociale de haut niveau. Donc, les besoins liés aux nouveaux emplois peuvent être très différents des besoins associés aux emplois qui sont détruits, ce qui représente potentiellement un effort de recyclage très important dans la plupart des pays.

Il y a, bien sûr, d'autres tendances. Nous examinons donc toujours les effets de la mondialisation sur l'évolution des besoins en compétences, mais aussi du vieillissement de la population. C'est une tendance qui a commencé il y a beaucoup plus longtemps, dont nous parlons depuis longtemps, mais ça demeure une tendance importante qui influe à la fois sur la demande et sur l'offre de travail. Donc, en général, tout cela signifie que nous allons vers la création d'emplois dont bon nombre exigeront des compétences cognitives et sociales complexes, et moins vers la création d'emplois qui nécessitent de la force et de l'endurance, par exemple, et des efforts physiques plus généralement.

Heather McIntosh :

Pourriez-vous donc vous pencher un peu sur la notion de recyclage des travailleurs et ce que cela signifie, et sur ce que les employeurs doivent savoir à ce sujet?

Glenda Quintini :

Oui. Donc, si on pense aux personnes qui sont déjà sur le marché du travail – parce que le travail de mon équipe se concentre principalement sur les adultes qui ont déjà quitté le système éducatif –, on constate que beaucoup d'entre elles seront confrontées à des changements importants dans la façon dont elles exerceront leur travail. Et que ces personnes se retrouvent au chômage ou pas, elles devront se recycler pour occuper des emplois différents.

Ou, dans certains cas, se recycler pour pouvoir continuer à faire leur travail qui n'est pas enrichi par la technologie et avec de nouvelles tâches qui nécessitent de nouvelles compétences. Malheureusement, ce que nous observons, c'est que peu d'adultes participent actuellement à une formation au cours d'une année donnée. C'est 40 % au sein de l'OCDE, en moyenne. Au Canada, la situation est un peu meilleure - vous vous situez plus autour de 50 %. Mais, il y a encore des différences très importantes. Il existe donc des écarts très importants entre, par exemple, les adultes peu qualifiés et les

adultes hautement qualifiés; entre les travailleurs âgés et les jeunes – les jeunes reçoivent généralement plus de formation que les travailleurs âgés; entre, disons, les travailleurs occupant des postes permanents à temps plein par rapport aux travailleurs ayant des relations de travail moins stables. Et encore, par exemple, entre les travailleurs des petites et moyennes entreprises et les travailleurs des grandes entreprises, car les grandes entreprises offrent beaucoup plus de formation que les petites.

Il y a donc des inégalités importantes et le défi est, bien sûr, de faire augmenter globalement le nombre de personnes qui participent à la formation. Mais pour ce faire, les efforts doivent être axés tout particulièrement sur les groupes qui reçoivent peu de formation aujourd'hui.

Heather McIntosh :

Glenda, quels coûts entraînerait, par exemple sur le plan social ou économique, le fait de ne pas assurer le recyclage, par exemple, des travailleurs en milieu de carrière?

Glenda Quintini :

Certes, le risque est que nous soyons confrontés à un chômage plus élevé et, pour certains travailleurs, à un chômage de longue durée si nous ne les recyclons pas pour les nouveaux emplois disponibles. Donc, il est difficile de retrouver un emploi. En ce qui concerne l'entreprise, je dirais que dans de nombreux pays, dont le Canada, les employeurs sont déjà confrontés à des difficultés de recrutement. Ils ont du mal à recruter des travailleurs possédant les compétences dont ils ont besoin et ces compétences sont de plus en plus les compétences cognitives de haut niveau et les compétences sociales que j'ai mentionnées. La reconversion devient donc très importante, car lorsqu'il est difficile de trouver ce qu'on recherche parmi les nouvelles recrues, il est évidemment important de pouvoir recycler ses propres travailleurs.

Si ces besoins ne sont pas satisfaits, bien sûr, le coût pourrait être qu'il sera très difficile pour les entreprises d'innover, il sera très difficile d'adopter de nouvelles technologies, il sera très

difficile d'assurer la productivité, essentiellement les logiciels et la compétitivité. Le coût est donc potentiellement assez élevé.

(MUSIQUE)

Heather McIntosh :

Au Canada et dans de nombreux autres pays, les tendances de l'innovation technologique rapide et du vieillissement de la population posent des questions importantes auxquelles les entreprises doivent répondre. Comment élargit-on le bassin de talents prêts à l'emploi et en demande, et comment cerne-t-on les besoins en ressources humaines dans tous les secteurs pour faire bouger les choses? Quelles compétences faut-il cultiver pour faire en sorte que les gens sachent s'adapter face à l'avenir du travail?

Sashya D'Souza, vice-présidente principale des Initiatives de gestion des talents à Toronto Finance International, estime qu'investir dans le relèvement des compétences des travailleurs à la mi-carrière peut fournir aux employeurs une solution efficace. Toronto Finance International est un partenariat public-privé entre les plus grandes institutions de services financiers du Canada et le gouvernement.

Il est le principal promoteur du centre financier de Toronto sur la scène internationale et de l'importance mondiale du secteur des services financiers de Toronto. Son travail va de l'apport d'une aide aux entreprises mondiales de services financiers désireuses d'étendre leurs activités dans le centre financier de Toronto, à la collaboration avec la communauté financière, les pouvoirs publics et le milieu universitaire pour favoriser un secteur concurrentiel à l'échelle mondiale qui stimule la croissance économique du Canada.

J'ai parlé à Sashya des efforts qu'elle déploie pour stimuler la croissance et la compétitivité du secteur financier de Toronto, afin de rendre la ville compétitive sur le marché international.

Sashya, pouvez-vous me parler de votre rôle à Toronto Finance International?

Sashya D'Souza :

Comme vous l'avez mentionné, je suis la vice-présidente principale des Initiatives de gestion des talents à TFI, comme nous l'appelons. TFI, en tant qu'organisation, est un partenariat public-privé et notre mandat est de stimuler la croissance et la compétitivité du secteur des services financiers de Toronto, puis d'aller dans le monde et de promouvoir la ville en tant que centre financier mondial de premier plan.

À cette fin, comme vous pouvez l'imaginer, le talent ou le fait d'avoir un bassin d'employés talentueux de classe mondiale dans le secteur des services financiers est la clé de cette équation. La clé pour pouvoir sortir et dire au monde que nous sommes un secteur financier de premier plan : « Venez, installez-vous ici. Si vous êtes un travailleur talentueux, venez travailler ici. »

Je dirige donc l'équipe des Initiatives de gestion des talents, et notre mandat, précisément, est d'élargir le bassin de talents prêts à l'emploi et en demande pour le secteur des services financiers. Et nous le faisons en concevant et en dirigeant des initiatives sectorielles avec nos partenaires, et nos partenaires sont les employeurs, les établissements universitaires et le gouvernement. Donc, nous cernons les enjeux relatifs aux ressources humaines ou aux talents dans le secteur des services financiers qui sont critiques ou nécessitent une attention rapide, ou qui influent simplement sur le secteur. Nous cernons ces enjeux, déterminons s'il vaut la peine de diriger une sorte d'initiative sectorielle réunissant un groupe d'employeurs pour résoudre le problème ou faire changer les choses, puis nous menons ces projets.

Heather McIntosh :

Sashya, pourriez-vous me parler un peu des recherches récentes sur les compétences futures que TFI a entreprises?

Sashya D'Souza :

Absolument. Nous avons publié deux rapports ces deux dernières années. Le premier rapport s'intitulait « Unlocking the human opportunity: Future-proof skills to move financial services

forward ». Un titre long, mais essentiellement nous avons examiné dans ce rapport les principales tendances qui ont un impact sur le secteur des services financiers, la manière dont ces tendances influencent la nature du travail et, par conséquent, quel sera l'impact sur les compétences et les rôles au cours des trois à cinq prochaines années, en particulier dans les services financiers.

Après avoir défini ces tendances – et nous en avons cernées cinq principales sur lesquelles nous nous sommes concentrés –, nous avons proposé quatre catégories de compétences. Nous les appelons les « compétences évolutives » qui sont communes à tous les rôles au sein du secteur. Que vous soyez dans le domaine du service à la clientèle, de la conformité ou du développement de produits, nous pensons qu'il existe quatre catégories de compétences à l'épreuve du temps et que, si les organisations les cultivent au sein de leur main-d'œuvre, elles pourront être prêtes pour l'avenir ou prêtes à exister dans ce nouveau monde du travail qui émerge.

Heather McIntosh :

Quelles sont ces quatre compétences?

Sashya D'Souza :

Alors, fait intéressant – et je suis toujours enthousiaste quand j'en parle –, parmi ces quatre ensembles de compétences, un seul d'entre eux est un ensemble technologique. Les trois autres... donc le premier regroupe les compétences liées à l'expérience humaine. Et ce qu'il y a derrière – l'une des tendances clés qui influence le secteur –, c'est la démographie et les attentes des clients.

Nous savons donc que la démographie change. Le Canada est l'un des pays où le vieillissement de la population est le plus important. En fait, notre population vieillit plus que celle du Royaume-Uni, des États-Unis et de la France, je crois. Mais, par-dessus tout, il y a les attentes des clients. Aujourd'hui, comme vous pouvez l'imaginer, les attentes des clients vis-à-vis de leurs institutions financières sont influencées par leurs expériences par rapport aux entreprises

technologiques et d'autres détaillants, mondiaux et nationaux, comme Amazon – ils veulent le même niveau d'expérience.

En plus de cela, en parallèle, les gens sont de moins en moins capables de différencier les produits et les compétences des concurrents. Alors, qu'est-ce qui fidélise vos clients? Selon nous, c'est l'expérience, c'est ce que ressent un client après avoir interagi avec vous.

Donc, ce premier ensemble de compétences, les compétences liées à l'expérience humaine, font référence à cela. Ce sont des choses comme l'intelligence émotionnelle : comprendre son client, être capable d'interpréter ce que les gens disent, comprendre les nuances, le non-dit – c'est le genre de choses qu'on sait que les robots ne pourront jamais faire ou du moins pas maintenant.

Le deuxième ensemble est ce que nous appelons les compétences de ré-imagination. C'est donc de plus en plus la technologie qui guide la stratégie commerciale. Les problèmes deviennent plus complexes et nous avons maintenant cette technologie qui ouvre un monde de données, donc plus on obtient de données, plus on peut résoudre de problèmes, plus... les problèmes gagnent en complexité. Et l'innovation est un moteur de la compétitivité.

Dans ce contexte, nous avons découvert que les compétences de ré-imagination – la capacité de réinventer le possible, le flux créatif, la pensée créative, la capacité de proposer de nouveaux produits et de nouvelles solutions, puis d'avoir un assez bon sens des affaires pour réaliser une analyse de rentabilisation qui en démontre la valeur commerciale... tout cela se retrouve dans cet ensemble des compétences de ré-imagination – sont directement liées à cette tendance à l'innovation qui se manifeste et nous pousse à penser de manière plus créative, et c'est un avantage concurrentiel.

Le troisième ensemble est ce que nous appelons les compétences pivotantes. Vous avez sans doute entendu l'adage suivant – il est très courant et on en parlait déjà il y a 10, 20 ans, mais il est

de plus en plus pertinent aujourd'hui : la seule constante est le changement. Donc, les compétences pivotantes consistent à apprendre l'agilité, à être capable d'apprendre rapidement, à vouloir apprendre, à être capable d'acquérir de nouvelles compétences afin de s'adapter à son environnement. Mais il s'agit également de savoir gérer son bien-être émotionnel, mental et physique à une époque où les choses changent constamment. Les compétences pivotantes forment donc un ensemble en soi.

Enfin, le quatrième ensemble est l'ensemble technologique. Nous y trouvons les compétences dites « monnaie d'avenir » et de nos jours, cela signifie avoir le sens du numérique et des données. Aujourd'hui, de plus en plus d'organisations attendent des candidats à des postes qu'ils possèdent des compétences de base sur le plan numérique et en matière de données. Ce que cela signifie, à un niveau très élémentaire de compétence en matière de données, c'est d'être capable d'utiliser les données pour former des idées, prendre des décisions, raconter l'histoire qu'on veut raconter.

Avoir le sens du numérique, c'est être à l'aise avec différentes technologies, qu'on soit chef d'entreprise en train d'utiliser les technologies pour développer une stratégie commerciale ou qu'on soit au service de la clientèle et qu'on ait besoin d'aider les clients à utiliser une application. Ce sont donc les quatre ensembles de compétences.

Heather McIntosh :

Sashya, quels sont les principaux défis et les principales possibilités associés au relèvement des compétences, au recyclage et à l'apprentissage continu, par exemple?

Sashya D'Souza :

Oui, j'aime ce sujet parce que c'était le sujet de notre deuxième rapport de recherche. Nous avons donc fait un rapport de suivi. Le premier consistait à identifier les compétences clés dont nous aurons besoin dans le secteur et, par conséquent, à se concentrer sur la demande. Ensuite, nous avons décidé de produire un

rapport de recherche sur l'offre. Donc, si on sait de quoi on aura besoin dans le secteur au cours des trois à cinq prochaines années, comment fait-on pour l'obtenir?

Nous savons que 87 % de la main-d'œuvre canadienne est composée de professionnels en milieu de carrière. Et dans le secteur des services financiers, les professionnels en milieu de carrière représentent plus de 50 % de la main-d'œuvre. Nous avons donc pensé qu'il était vraiment opportun de concentrer la recherche tout d'abord sur le relèvement des compétences, mais ensuite aussi sur le relèvement des compétences des professionnels en milieu de carrière tout particulièrement.

Donc, d'après nos recherches et notre expérience, les défis pour les travailleurs – les employés – et l'organisation sont... Je vais vous présenter les deux points de vue. D'abord les défis pour les employés.

Les travailleurs à la mi-carrière dans notre recherche sont intéressés à relever leurs compétences. Ils... ils veulent développer leurs compétences. Ils s'intéressent au perfectionnement des compétences, mais ils manquent de temps. Ils travaillent de longues heures, souvent 50 heures et plus par semaine. Ils ont des engagements personnels. Donc, trouver le temps de se perfectionner est un défi pour eux. Les professionnels en milieu de carrière sont également souvent confrontés à des préjugés négatifs. Je ne sais pas si ce serait utile de le préciser, mais aux fins de notre recherche, nous définissons les professionnels à mi-chemin de leur carrière comme étant âgés de 35 à 54 ans et ayant plus de 10 ans d'expérience.

Trop souvent, il y a un préjugé négatif associé à la perspective d'investir dans des professionnels en milieu de carrière en leur offrant des possibilités de relever leurs compétences, et je pense que cela est basé sur de fausses idées. L'une de ces idées fausses est qu'ils ne s'intéressent pas au relèvement des compétences, qu'ils ne s'intéressent pas au changement, alors qu'en fait, la recherche

montre qu'ils s'intéressent au développement des compétences. Ils ont juste besoin de temps et de flexibilité pour s'investir. Ils ont également besoin d'un soutien organisationnel.

Nous pouvons maintenant passer aux défis pour les organisations. Je pense que le plus grand défi est lorsque les initiatives de relèvement des compétences sont considérées comme un objectif en matière de ressources humaines plutôt que comme une priorité commerciale. Ce que je veux dire par là, c'est que le relèvement des compétences coûte cher. Pour créer une stratégie, puis pour l'exécuter, cela ne se fait pas du jour au lendemain. Cela prend donc du temps et de l'argent. Et on n'a pas avantage à créer une stratégie, puis constater qu'on n'a pas l'adhésion des employés.

Souvent, les employés n'adhéreront pas s'ils n'en voient pas la valeur. Si la stratégie ne s'insère pas dans une culture d'apprentissage tout au long de la vie. S'il n'y a pas de champions au niveau de la direction qui disent que le relèvement des compétences n'est pas une « bonne chose à faire », mais plutôt une « nécessité » dans le cadre des efforts pour favoriser la croissance de l'entreprise et sa réussite commerciale. Je pense donc que c'est un défi qui doit être considéré comme une priorité organisationnelle.

Je pense que d'un point de vue organisationnel, un autre défi associé au relèvement des compétences – car j'ai dit que c'était financièrement un engagement assez important – consiste à déterminer comment identifie-t-on les candidats? Donc, vous vous dites : je vais créer une stratégie de relèvement des compétences. Mais certaines organisations ne peuvent pas relever les compétences de tout le monde. Alors, comment identifie-t-on ceux dont les compétences seront mises à niveau? Dans le cadre stratégique de relèvement des compétences que nous décrivons dans notre rapport, nous décrivons trois façons différentes de procéder.

Donc, les organisations peuvent procéder par niveau, comme on dit. Elles commencent par développer les compétences de tout le monde de façon générale. De nombreuses

organisations le font pour les compétences numériques, par exemple. Le deuxième niveau consiste à améliorer la qualification de quelques-uns seulement. Et il s'agit vraiment de centrer les efforts, car nous savons que certains rôles nécessitent un perfectionnement des compétences plus intensif. Parce qu'un rôle évolue, il exige de nouvelles compétences. Nous avons toujours besoin de quelqu'un pour l'exercer, mais nous avons besoin de nouvelles compétences, alors il faut canaliser les efforts de relèvement des compétences.

Le troisième niveau vise ce qu'on appelle le petit nombre critique. Il y a des gens dans les organisations qui ont une influence, qui peuvent influencer la façon dont leurs collègues ou leurs coéquipiers perçoivent les initiatives de mise à niveau. Donc, ces influenceurs valent la peine qu'on investisse en eux. Vous leur faites profiter d'expériences fabuleuses de perfectionnement et ils font passer le mot.

Les organisations utilisent cela également pour... il y a certains rôles de niveau supérieur qui doivent être ciblés différemment, et donc on peut procéder comme cela également. Donc, les défis : c'est financièrement un engagement, c'est souvent difficile de se lancer. Vous savez, de nombreuses organisations souhaitent une stratégie de relèvement des compétences, mais elles n'ont nulle part où commencer. Elles se sentent intimidées par l'ampleur de la tâche. Elles ont besoin de l'adhésion au plus haut niveau. C'est donc une énorme initiative à entreprendre, et je pense que c'est probablement le plus grand obstacle qui empêche les organisations de se lancer.

Heather McIntosh :

Sashya, pourquoi êtes-vous passionnée par ce travail?

Sashya D'Souza :

Oui... Ce que j'aime, c'est cette tendance que j'ai constatée au cours des dernières années de collaboration dans ce pays, en particulier en ce qui concerne les talents. Et l'idée que les employeurs ne travaillent pas seuls. Ils travaillent avec des concurrents dans le même secteur et travaillent dans tous les secteurs.

Ils travaillent avec le milieu universitaire. Ils travaillent avec des organisations du secteur comme TFI pour identifier les problèmes de talents qui sont communs à tout le monde – par exemple, le déficit de compétences avec lequel nous sommes tous aux prises – et trouver des solutions ensemble, pour faire bouger les choses.

(MUSIQUE)

Vous connaissez sans doute le dicton « la marée montante soulève tous les bateaux ». C'est cette idée que si nous travaillons ensemble, nous pouvons résoudre le déficit de compétences. Que ce soit dans le domaine de la cybersécurité ou quoi que ce soit d'autre, quelle que soit la compétence qui sont plus en demande – j'adore faire partie de tout cela.

Heather McIntosh :

Le recyclage et le relèvement des compétences des travailleurs en milieu de carrière sont non seulement des moyens essentiels de garantir que les travailleurs reçoivent le soutien dont ils ont besoin pour suivre les changements dans leurs domaines, mais aussi des stratégies permettant aux entreprises d'économiser de l'argent qu'elles dépenseraient autrement pour intégrer des travailleurs moins expérimentés dans leurs équipes. En fournissant des ressources aux travailleurs en milieu de carrière, nous pouvons contribuer à répondre aux pénuries imminentes de main-d'œuvre et de compétences au Canada, stimuler la compétitivité du pays et favoriser l'inclusion dans la société. Mais ce ne sera pas facile.

Au cours des prochaines années, les entreprises, les gouvernements et les établissements de formation devront collaborer pour favoriser une culture de l'apprentissage continu et tirer parti des années d'expérience des travailleurs au milieu de leur carrière. Mais pour que cela

fonctionne, ces groupes devront mieux coordonner le vivier de talents qui va de la formation au recrutement et à une carrière satisfaisante.

Dans notre prochain épisode, nous parlerons davantage de cet écart entre les établissements postsecondaires et le monde du travail, car nous nous concentrerons sur l'apprentissage intégré au travail. En discutant avec des gens de divers points de vue, je décrirai exactement pourquoi cela s'est révélé être un tel défi dans le contexte canadien et ce qui peut être fait pour combler cet écart entre l'école et le travail.

D'ici là, si vous aimez le balado, pourquoi ne pas le partager avec un ami ou un collègue qui l'apprécierait aussi? Vous pouvez vous abonner via votre application de podcast préférée. Merci d'avoir écouté et continuons à travailler vers un avenir meilleur pour tous les Canadiens.

(MUSIQUE)

Le balado du Centre des Compétences futures est présenté par le Conference Board du Canada et animé par moi, Heather McIntosh. Il est produit par Noah Sniderman et Kevin O'Meara. Au Conference Board du Canada, nous maîtrisons la complexité grâce à notre recherche de confiance et à nos connexions sans précédent, offrant un aperçu unique des problèmes les plus difficiles du Canada afin que les dirigeants et les collectivités puissent bâtir un avenir plus solide. Apprenez-en plus sur nous et notre travail sur conferenceboard.ca. Nous sommes un fier partenaire du consortium du Centre des Compétences futures, une initiative pancanadienne qui relie les idées et les innovations générées à travers le Canada afin que les employés et les employeurs puissent réussir sur le marché du travail et pour assurer la prospérité des économies locales, régionales et nationales. Pour en savoir plus, visitez fsc-ccf.ca.

Partenaires FSC

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

Canada

Ryerson
University

Le Conference
Board du Canada

blueprint