

# Balado du Centre des Compétences futures

## Saison 3 : Épisode 1

### Comprendre les pénuries de main-d'œuvre au Canada

Il y a plus de gens qui travaillent qu'avant la pandémie, mais la demande de main-d'œuvre demeure supérieure à l'offre. Dans cet épisode, nos invités font part de leurs points de vue sur le contexte économique entourant ces pénuries et leurs conséquences pour les entreprises canadiennes. Nous discutons de ce que cela signifie pour les responsables en matière de compétences, les employeurs et les travailleurs.

#### Invités

Pedro Antunes, économiste en chef, Le Conference Board du Canada

Geneviève Bich, vice-présidente, Ressources humaines, Metro inc.

#### Animatrice

Julie Cafley

#### 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](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/)

## Transcription

### Julie Cafley :

Le Centre des Compétences futures est un centre canadien dédié à la création d'un avenir dans lequel chacun peut avoir accès à des conseils de carrière, à des opportunités d'apprentissage et à des emplois valables. Le Conference Board du Canada est le principal organisme indépendant de recherche appliquée au Canada et apporte des réponses uniques aux problèmes les plus cruciaux de notre économie. Le Canada fait face à des changements démographiques et technologies majeures. Notre économie se transforme rapidement, ce qui signifie que nous devons évoluer rapidement également.

Notre troisième saison du balado du Centre des Compétences futures est principalement en français et s'intéresse à certaines des tendances majeures sur le marché du travail, tant au niveau économique qu'au niveau des profils et compétences en demande. Vous pouvez aussi trouver le texte d'aujourd'hui en ligne sur notre site web en anglais. Chaque épisode explore un axe spécifique avec des exemples tirés de différentes provinces et territoires canadiens.

Aujourd'hui, nous allons parler des pénuries de main-d'œuvre et de leur impact sur le marché du travail, sur les entreprises canadiennes. Le Canada fait face à une sérieuse pénurie de main-d'œuvre et près de 1,4 millions d'emplois seront à pourvoir d'ici à 2026. Même si le Canada a ajouté près d'un demi-million d'emplois à ceux qui comptaient avant la pandémie, la demande de main-d'œuvre reste largement supérieure à l'offre. Cette situation est déjà ressentie dans notre économie et dans notre marché de travail, non seulement pour les employeurs et gestionnaires de ressources humaines, mais aussi pour les salariés en termes de perspectives. Pour les gouvernements en termes de politique publique à mettre en place pour aider à résoudre cette situation.

Nous sommes très chanceux aujourd'hui d'avoir avec nous Pedro Antunes, l'économiste en chef de Conference Board du Canada et Geneviève Bich, vice-présidente ressources humaines du groupe Metro. Pour nous aider à mieux comprendre l'ampleur et les causes de ce phénomène. Pour discuter des stratégies et solutions tant au niveau économique qu'au niveau des stratégies d'entreprise et au niveau des profils et compétences qui vont être les plus demandés et les plus utiles sur notre marché de travail. Bienvenue à vous deux puis merci beaucoup. Pour commencer Pedro, quelle est l'ampleur des pénuries de main-d'œuvre au Canada et quelle en est l'impact sur la main-d'œuvre et les employeurs ?

### Pedro Antunes :

On a essentiellement un manque de capacité au niveau du Canada. C'est un problème dans le sens où on a une restriction au niveau de notre production économique et une partie de la raison pour laquelle on entend beaucoup parler de récession ou d'économie qui s'enferme un petit peu sur les prochains trimestres et cetera, c'est essentiellement à cause de cette pénurie de main-d'œuvre. On est au-delà de la capacité, il y a une demande qui est plus forte de ce qu'on est capable dans beaucoup d'industries et de professions d'occupation. On est incapable de trouver les compétences et la main-d'œuvre dont on a besoin pour générer cette offre.

Le Canada a vécu bien sûr comme partout au monde, une récession très accrue pendant la pandémie en 2020. Toutes ces pressions-là nous donnent où là on est rendu aujourd'hui, ça veut dire un taux de chômage à son plus bas, un niveau record au niveau national. Des postes vacants à des niveaux records aussi qui sont essentiellement le double de là où on était en 2019. Partout où je vais, les employeurs me disent : « On n'est pas capables de trouver le nombre suffisant de travailleurs. »

**Julie Cafley :**

Merci beaucoup Pedro, c'est fort intéressant puis même avec les chiffres de ce matin bien sûr. Geneviève, pouvez-vous nous parler de comment vous vivez ça au quotidien, si on va sur le terrain, à Metro, puis dans votre emploi présentement en ressources humaines à Metro ?

**Geneviève Bich :**

Comme Pedro l'a très bien expliqué, le manque de main-d'œuvre touche toutes les entreprises. Pour une entreprise comme la nôtre dans le commerce de détail ou dans les pharmacies, mais partout à travers le Canada. Quels que soient les secteurs d'activité, les secteurs publics, les secteurs privés, le manque de main-d'œuvre nous touche tous. On peut penser évidemment aux employeurs qui cherchent du monde. Si on manque de personnes pour occuper les postes qui sont ouverts en très grand nombre à l'heure actuelle, ça a un impact sur l'économie. On n'est pas aussi productif qu'on pourrait l'être.

On ne contribue pas autant à l'économie qu'on pourrait le faire si on avait toutes les ressources humaines dont on avait besoin. Il y a d'autres impacts aussi auxquels on peut penser. À titre d'exemple, ce manque de main-d'œuvre fait en sorte que quand il y a des postes disponibles, il y en a beaucoup comme Pedro l'a dit, c'est très long avant de les remplir. Là aussi, il y a une perte de productivité puis une perte pour l'économie canadienne parce qu'on a un poste à pourvoir, mais on n'arrive pas à le combler. Il y a une statistique intéressante au Québec et qui est la même partout au Canada où il y a une augmentation de près de 40 % des postes vacants qui demeurent vacants pendant plus de 120 jours avant qu'on ne les comble.

C'est énorme. 4 postes sur 10 prennent plus de trois mois à combler. C'est un important facteur de ralentissement. L'autre chose que je mentionnais, c'est l'impact sur nous comme consommateur. Il y a des impacts sur nous comme entreprise, mais il y a des impacts sur nous comme consommateurs. Si on manque de main-d'œuvre comme consommateur, il va falloir

qu'on s'habitue à attendre beaucoup plus pour tout recevoir. On va attendre plus longtemps à la caisse parce qu'on manque de caissière, mais on va attendre plus longtemps à la banque parce qu'il va manquer de banquiers.

On va attendre plus longtemps quand on va appeler les services publics pour recevoir de l'aide parce qu'il y a moins de monde dans leur centre d'appel. On va attendre plus longtemps au restaurant Il y a un véritable impact dans notre vie quotidienne à ce manque de main-d'œuvre.

**Julie Cafley :**

Pedro est-ce qu'il y a des précédents historiques ou des cas similaires dans d'autres économies ?

**Pedro Antunes :**

Oui. C'est intéressant, parce que depuis la pandémie, on a dans les pays développés, des pays avancés à travers le monde. On a vécu une situation quand même assez similaire dans le sens où bien sûr on a-- Essentiellement, c'était la politique d'arrêter l'économie pour combattre les effets de la pandémie. On a vu ces restrictions à travers beaucoup de pays. Des pays en voie de développement et développés ensemble de la même façon. Par contre, dans les pays développés, il y a eu beaucoup de supports, ça veut dire les gouvernements sont allés chercher à s'endetter de façon quand même assez importante.

Surtout ici au Canada et aux États-Unis, pour combler la perte de revenus, d'emplois et la perte de profits au niveau des entreprises. Tout ça veut dire qu'on a vécu une période semblable et ces supports ont été assez généreux pour générer une demande accrue. On a sauvé de l'argent pendant la pandémie, ce qui est très rare. Généralement, pendant une récession, on perd des revenus, on perd des parts, mais cette fois-ci ça a été complètement l'inverse parce que les programmes de soutien étaient plus forts, plus gros que la perte de revenus qui était reliée à la perte d'emploi et cetera

Je reviens à tout ça parce que quand on arrive à août 2021 et 2022, on a dans bien des pays développés vécu le même genre de reprise économique très forte, une demande très accrue à une demande sur par exemple l'immobilier qu'on a vécu au Canada qui se ressemble aux États-Unis et dans bien d'autres pays. Des pressions inflationnistes qu'on a vécu dans presque tous les pays à travers le monde et bien sûr un resserrement aussi du marché du travail qu'on voit aux États-Unis, en Europe, malgré le fait que certains de ces pays ont plus de difficultés sur l'économie qu'on vit présentement ici au Canada ou aux États-Unis.

Oui, c'est un problème mondial. Le Canada maintenant envisage et on vient de voir les informations du ministère des migrations qui nous disent qu'on va maintenant viser pour reprendre des pertes qu'on a vécues en 2020, en 2021 au niveau des pertes sur notre plan d'immigration habituel. On voit une forte augmentation des immigrants. Le problème maintenant et la difficulté va être de s'assurer qu'on peut bien intégrer les nouveaux immigrants, surtout ceux qui sont associés à la guerre en Ukraine dont les réfugiés qui typiquement prennent plus de temps à bien s'intégrer dans le marché du travail. Essentiellement, je pense qu'il va y avoir une compétition plus accrue pour les immigrants, si on regarde vers les années à venir.

#### Julie Cafley :

Geneviève, comment est-ce que les dirigeants et les responsables des ressources humaines réagissent-ils à tous ces changements-là ? C'est quand même assez dramatique pour le marché du travail.

#### Geneviève Bich :

Il faut comprendre ce que l'on vit aujourd'hui, c'est quelque chose qu'on a vu venir. Le choc démographique n'est pas arrivé sans qu'on s'en aperçoive. On savait qu'en 2019, en regardant la démographie canadienne, il y aurait un choc terrible en termes de main-d'œuvre. Choc qui a été un peu tempéré par la pandémie, mais évidemment au sortir de la pandémie comme

l'a dit très bien Pedro, on a des capitaux, on est capable d'investir, l'économie tourne à plein et là, on manque de main-d'œuvre. On en manquait déjà et on en manque encore plus. Ce n'est pas un nouveau problème, ce n'est pas un problème qu'on ne voyait pas venir.

Par ailleurs, il faut noter que c'est un problème qui est structurel. Les modèles actuels nous indiquent qu'on en a au moins jusqu'en 2030 à avoir des enjeux de main-d'œuvre comme ceux qu'on connaît et qu'à partir de 2030, on devrait commencer à en ressortir, mais on ne sera pas complètement ressorti. C'est vraiment un problème très large. Les entreprises réfléchissent évidemment depuis un certain temps à un certain nombre de choses qui vont avoir un impact relativement à la main-d'œuvre. Je vais commencer là où Pedro a terminé, c'est-à-dire en matière d'immigration. Le Canada est une terre d'immigration. Il faut continuer à inviter l'immigration chez nous, partout à travers le Canada.

L'annonce récente du gouvernement fédéral à l'effet qu'ils vont rehausser les seuils à 500 000 immigrants par année est une bonne nouvelle et ça va nous permettre de faire du chemin. C'est beau d'avoir des immigrants qui arrivent, mais encore faut-il qu'ils aient la permission de travailler. Il faut traiter tous les types d'immigration : l'immigration permanente, temporaire, les réfugiés, les étudiants à titre d'exemple. L'ensemble de ces groupes doivent faire l'objet de traitements plus rapides. Là, c'est une demande des employeurs. Les employeurs ne peuvent évidemment pas le faire, mais ils en ont certainement besoin.

L'autre chose et là, les employeurs peuvent contribuer, c'est l'intégration dans le milieu du travail. Il appartient aux employeurs d'accueillir les immigrants qui arrivent chez nous. L'intégration par le milieu du travail est souvent la plus efficace pour s'assurer d'une bonne intégration dans ta nouvelle terre d'accueil. Les employeurs doivent investir en termes d'intégration dans le milieu de travail, préparer les équipes à recevoir des contingents

de travailleurs immigrants, ce qui n'est peut-être pas une habitude dans certains cas, mais également contribuer à soutenir l'intégration dans le milieu de vie.

Si on accueille des immigrants chez nous, il faut réfléchir à nouveau en termes de rémunération, bien sûr. Dans un marché qui se resserre, le pouvoir est du côté des employés quand on parle de rémunération, mais ce n'est pas juste les dollars, c'est comment est structurée la rémunération ? Est-ce qu'elle répond aux besoins des employés ? Il faut penser en termes de flexibilité. Il faut offrir à nos employés différents types de flexibilité dépendant de leur cycle de vie, pour qu'ils puissent concilier le travail dans le reste de leur vie.

Ce qu'un jeune de 20 ans qui commence veut en termes de flexibilité sera même normalement assez différent de ce que pourrait vouloir un parent de jeunes enfants ou un grand qui est encore en emploi et qui cherche un autre type de flexibilité. Ce n'est pas un one-size-fits-all et c'est important. Le dernier élément que je mentionnerais et il y en a beaucoup d'autres, ce sont les investissements en développement. Il faut absolument que les employeurs s'investissent dans le développement des compétences de leurs employés actuels.

C'est à la fois un moyen de développer évidemment notre main-d'œuvre, de s'assurer qu'elle demeure à jour dans ses connaissances et pertinente compte tenu de la mission de l'entreprise, mais c'est également important pour attirer des gens parce qu'ils savent qu'on va les accompagner dans les transitions qu'on voit venir, même si on ne sait pas toujours quelles sont ces transitions. On sait qu'elles vont être là. Il faut développer des compétences techniques, des compétences relatives à une tâche, relatives à un outil, mais il faut aussi développer le leadership des gestionnaires, donc les compétences de savoir-faire sont importantes.

Les compétences de savoir-être le sont également. Si on veut attirer, retenir de la main d'œuvre, l'inciter à rester plus longtemps chez nous, la qualité de la rémun,

la qualité des options de flexibilité, la qualité des investissements qu'on va faire dans leur développement et aussi la qualité du leadership des gens avec qui il travaille sont fondamentales.

**Julie Cafley :**

Super, j'adore ça Geneviève. Puis, c'est vraiment intéressant l'évolution du rôle de l'employeur avec tant de flexibilité, d'adaptabilité, d'empathie, vraiment de considérer l'être humain en tant que tel puis pas juste cette relation traditionnelle d'employé-employeur. C'est vraiment un changement. Je dirais que c'est quand même assez dramatique aussi de vraiment regarder toute l'expérience de vie des individus avec qui on travaille. C'est impressionnant, puis c'est intéressant.

**Geneviève Bich :**

C'est nécessaire.

**Julie Cafley :**

Geneviève, je sais que nous deux, nous sommes des passionnées de la diversité puis de l'équité. Lorsqu'on discute des groupes sous représentés, pouvez vous nous parler un peu comment ça peut affecter les gens qui sont quand même sous représentés dans le milieu de travail ? Comment est-ce que tous ces changements-là les affectent si on parle des personnes autochtones et d'autres ?

**Geneviève Bich :**

C'est un drame. C'est un crime au Canada qu'il y a des groupes sous représentés dans le marché du travail. Il faut espérer, comme disait nos grand-mères, que, à toute chose malheur est bon et que la nécessité est mère de l'invention. Que dans un contexte où le marché du travail est véritablement à la recherche de nouveaux talents, mais que les employeurs n'hésiteront plus à approcher ces nombreux bassins de talents. Il faut avoir une approche juste sur le plan moral, en équité, diversité et inclusion, c'est une valeur fondamentale, mais dans les circonstances, cette valeur-là, qu'elle soit partagée ou pas par certains, va certainement se traduire en impératif économique.

Il y a une opportunité. Je crois il y a une véritable occasion pour nous, comme Canadiens, d'apprendre à travailler avec certains membres des groupes qui ont été historiquement désavantagés. Il s'agissait des peuples autochtones, des nouveaux arrivants, des personnes handicapées, des personnes racialisées, les femmes encore et cetera. Vraiment, il y a une magnifique opportunité qui s'offre à nous et qu'on doit saisir à la fois parce que c'est juste la bonne chose à faire, mais aussi parce que ça sera peut-être l'occasion de faire mieux puis de mettre fin à certains enjeux relatifs à l'équité.

**Julie Cafley :**

Excellent. Merci beaucoup Geneviève. Je suis d'accord que c'est tellement bien dit ça. Pedro, est-ce que vous voulez en ajouter ?

**Pedro Antunes :**

Non. Essentiellement, je suis d'accord. C'est très important et c'est des sources quand même importantes qu'on pourrait améliorer la situation pour les individus et améliorer la situation pour l'économie si on regarde de façon beaucoup plus large. Ça peut inclure aussi des nouveaux immigrants qui sont une source très importante, qui vont être une chose très importante, qu'il faut s'assurer qu'on respecte les compétences des gens, qu'on soit capable de les employer à leur pleine capacité, à leur plein emploi, très important aussi. L'autre chose que j'aimerais signaler, c'est qu'une autre solution qu'on s'inquiète au niveau du Conference Board.

On s'inquiète au niveau de l'investissement privé en capital, donc on parle beaucoup de l'adoption de technologies. Je sais qu'on a vécu beaucoup d'innovations à travers cette pandémie-là, mais si on regarde les niveaux d'investissement privé en capital, en machinerie et outillage, en propriété intellectuelle, au Canada, en recherche, et cetera. On a une lacune très importante avec les États-Unis et avec bien d'autres pays. L'investissement en capital, c'est une autre solution. C'est une solution qui amène à augmenter la productivité parce qu'on augmente le capital par employé.

C'est une solution à peut-être avoir un certain soulagement sur certaines occupations, et cetera ou en. C'est une inquiétude qu'on a parce qu'on est peu compétitif en termes d'attraction d'investissements privés au Canada. Je suis sûr que Geneviève voudrait en parler parce que je sais que chez Metro, il y a eu beaucoup d'investissements qui sont faits, mais à travers le Canada, dans son plus large, il y a une lacune et il faudrait qu'on y voit.

**Julie Cafley :**

Geneviève, on vous écoute.

**Geneviève Bich :**

Pedro, c'est un point tellement important. Tantôt je me disais que les employeurs voyaient ces choses-là venir. Puis les employeurs qui ont prêté attention aux signaux relatifs à la main-d'œuvre ont commencé effectivement. Puis, est-ce que c'est un nombre suffisant ? La question se pose, mais les employeurs qui ont vu venir l'enjeu, ont commencé à investir en technologie. Puis, on le voit tous les jours, les banques le font depuis de très nombreuses années, on a moins de caissière dans les banques, on a maintenant des caisses automatiques auxquelles tout le monde se présente.

Dans les supermarchés aujourd'hui, on introduit les caisses libre-service, mais dans la chaîne d'approvisionnement, il y a aussi des opportunités d'investir énormément. Encore une fois, quand on pense à tout ce qui se distribue, que ce soit des produits alimentaires ou toutes sortes d'autres produits, il y a là une opportunité d'investir en technologie pour améliorer la productivité de la chaîne d'approvisionnement. La technologie est très avancée, donc de faire ces investissements en capital qui ont un autre impact humain qui celui-là est de permettre aux gens à titre d'exemple.

Au lieu d'avoir un poste où ils lèvent des caisses, peut-être peuvent avoir un emploi dans lequel on va utiliser d'autres compétences ou pour lesquelles on peut les reclasser. Il y a vraiment un cercle vertueux. On a longtemps été hésitant face à des changements technologiques.

Le changement technologique n'élimine pas l'humain, il fait juste lui donner d'autres occasions de vivre de ses compétences et il leur revient le besoin de s'assurer qu'il y a des investissements à la fois par le biais des politiques publiques, par le biais des individus eux-mêmes et des entreprises dans le développement des compétences des gens.

Au fur et à mesure où on fait des investissements en capital qui visent à automatiser certaines tâches, mais qu'on peut utiliser cette main d'œuvre-là et leur offrir d'autres occasions de se développer.

**Julie Cafley :**

Geneviève, je vais retourner à vous pour une autre question. Est-ce que les programmes de formation continue et apprentissage nous aident à faire face aux défis ? Est-ce que ça contribue au changement ?

**Geneviève Bich :**

Tout à fait. On en a parlé plusieurs fois pendant le balado. Jusqu'à maintenant, les compétences sont clés. L'apprentissage tout au long de la vie ultimement est un élément important, différenciateur pour l'avenir. Quand on pense à ce à quoi on fait face en ce moment, il faut absolument investir en développement dans un premier temps pour que les travailleurs eux-mêmes puissent suivre le développement des technologies, des nouveaux processus. On va inventer des nouvelles industries, donc il faut aider les travailleurs à se préparer.

À cet égard-là, c'est sûr que les programmes d'apprentissage, que ce soit à l'école, que ce soit dans les différents centres de compétences, on peut encore référer aux différentes institutions qui soutiennent l'éducation et le développement. Il faut regarder en avant pour voir de quelles compétences on va avoir besoin aussi, pour s'assurer que ce qui est développé aujourd'hui sera pertinent pour demain.

Tout en faisant toujours attention par contre de ne pas développer uniquement des travailleurs. Parce que si notre système d'éducation, puis d'apprentissage tout au long de la vie devient orienté à la tâche, on va perdre de l'innovation.

Il y a vraiment un équilibre à maintenir en termes de développement des compétences entre du savoir-faire, donc des expertises techniques. Au Canada, la maîtrise de deux langues, c'est un élément important. La maîtrise de base des technologies, c'est absolument nécessaire, puis, après ça, investir dans le développement des compétences de savoir être, capacité d'adaptation, le souci du client, l'initiative, la persévérance, sont des choses dans lesquelles on peut investir comme compétence au-delà des compétences strictement techniques.

Il est absolument important que les employeurs et tout l'écosystème pense en termes de donner aux Canadiens des capacités d'apprendre tout au long de la vie qui vont leur permettre de s'adapter à différents types de situations.

**Julie Cafley :**

Excellent. Merci beaucoup Geneviève. Je dirais que vous deux, vous inspirez la confiance. Je pense que lorsque vous parlez de l'économie canadienne, lorsque vous parlez de l'avenir, autant pour les employeurs que les employés, que vous êtes bien en place pour faire face aux défis de l'avenir, qu'on est bien placés. Est-ce que je suis naïve ou est-ce que vous êtes d'accord qu'il y a des raisons d'avoir espoir Pedro ?

**Pedro Antunes :**

Mon Dieu. Il faut dire qu'on est dans une situation très précaire présentement. On vit des pressions inflationnistes très importantes. Des pressions inflationnistes, Geneviève en a parlé, qui maintenant sont en train d'affecter ou d'avoir beaucoup d'impacts sur les salaires par exemple. On voit les salaires en augmentation qui donnent un autre défi à la banque centrale. Il y a ces impacts d'inflation, de politique monétaire qui augmentent les taux d'intérêts

pour essayer de ralentir l'économie à sa capacité. Essentiellement, on est au-delà de la capacité. J'en ai parlé un petit peu au début. C'est sûr que je pense que c'est positif ce qui se passe au Canada.

Dans le plus large, on est une économie du savoir. On a créé beaucoup d'emplois avec des services professionnels par exemple. On est une économie qui a quand-même, malgré la lacune en investissements privés, on a vu une augmentation de productivité. On investit beaucoup dans le capital humain si on peut le dire. À long terme, je pense que c'est positif, mais c'est sûr que-- Je voudrais prendre note qu'on a une période sur les prochains trimestres, la prochaine année qui va être peut-être assez difficile, qui pourrait nous amener certaines pressions au niveau de l'économie. Au niveau peut être de certaines pertes d'emplois et certainement des coûts de la vie qui augmentent avec l'inflation et les taux d'intérêts qui augmentent en flèche.

**Julie Cafley :**

Geneviève, c'est certain qu'on voit de plus en plus d'attentes envers les employeurs, mais vous semblez vivre tout ça avec énormément de confiance.

**Geneviève Bich :**

Il faut. Si on n'est pas capable d'être confiant face à l'adversité, on va trouver le temps long, mais Pedro a raison, c'est extrêmement difficile. La situation n'est pas une situation de crise. C'est une situation structurelle, alors ça oblige les acteurs du marché du travail, les acteurs de l'économie à penser différemment. Les solutions que nous avions il y a 10 ans ne fonctionnent plus, donc il faut être dans l'innovation. Il faut être dans l'essai erreur et se donner le droit de faire ça.

Puis, ça nous prend vraiment des politiques publiques qui soutiennent tout cela pour que les employeurs, qui sont un acteur économique important, mais pas le seul, puissent arriver à tirer leur épingle du jeu, ce qui va évidemment bénéficier ultimement à tout le monde. Je pense que ça prend une bonne dose d'optimisme face aux défis.

**Julie Cafley :**

Merci beaucoup à vous deux. Merci à Geneviève Bich et à Pedro Antunes qui étaient nos invités aujourd'hui sur le balado au Centre des Compétences futures. Merci beaucoup d'être avec nous aujourd'hui. Je vous invite à suivre le balado afin d'entendre les prochains balados, puis c'est surtout important de recommander à vos amis de nous écouter aussi. Je suis votre hôte, Julie Cafley. Merci beaucoup d'être avec nous aujourd'hui et passez une super belle journée.

---

Partenaires FSC

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

Canada



Le Conference  
Board du Canada

Blueprint