

# Bibliographie annotée

---

La présente bibliographie annotée comprend des résumés de publications clés sur les « compétences futures ». Ces publications ont été sélectionnées en fonction de leur influence, de leur caractère actuel et de leur couverture géographique, à partir de notre liste complète de références. Explorez notre base de [données de référence](#).

La liste actuelle n'est pas exhaustive et sera régulièrement mise à jour. [Les suggestions et commentaires sont les bienvenus.](#)

# Table des matières

Arntz, M., Gregory, T., Zierahn, U. (2016). The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis. (Le risque d'automatisation des emplois dans les pays de l'OCDE : Une analyse comparative.) Working Paper No. 189. Paris, France: OECD Publishing	6
Bakhshi, H., Downing, J., Osborne, M., Schneider, P. (2017). (Le futur des compétences : L'emploi en 2030.) The future of skills: Employment in 2030. London, UK: NESTA	7
Banque Royale du Canada (2018). Humains recherchés – Facteurs de réussite pour les jeunes Canadiens à l'ère des grandes perturbations. Canada: Banque Royale du Canada	8
Belt, V., Campbell, M., Giles, L. (2010). Skills for jobs: Today and tomorrow. The National Strategic Skills Audit for England 2010: Volume 2: The Evidence Report. (Les compétences à l'emploi : Aujourd'hui et demain. Vérification nationale stratégique sur les compétences pour l'Angleterre 2010 : Volume 2 : Rapport d'indices.) London, UK: UKCES	9
Berger, T., Frey, C. (2016). Structural transformation in the OECD: Digitalisation, deindustrialisation and the future of work. (La transformation structurelle dans les pays de l'OCDE : Numérisation, désindustrialisation et le futur de l'emploi.) OECD Social, Employment and Migration Working Papers 193. Paris, France: OECD Publishing	10
Breene, K. (2016). What is the future of work? (À quoi ressemble le futur de l'emploi?) Geneva, Switzerland: World Economic Forum (WEF)	11
Chandy, L. (2017). The future of work in the developing world: Brookings Blum Roundtable 2016 post-conference report. (Le futur de l'emploi dans les pays en développement : Rapport post-conférence, table ronde Blum Brookings 2016.) Washington, DC: Global Economy and Development at Brookings	12
The Conference Board of Canada. (2019). Building connections: 6 Platforms for the future of education and skills in Canada. (Établir des connexions : Plateformes pour l'éducation et les compétences au Canada.) Ottawa, ON: The Conference Board of Canada	13
Conseil consultatif en matière de croissance économique. (2017). Un pays qui apprend : Outiller la main-d'œuvre du Canada avec les compétences de l'avenir. Ottawa, ON. Gouvernement du Canada	14
Conway, S., Campbell, C., Hardt, R., Loat, A., and Sood, P. (2016). Building the workforce of tomorrow: A shared responsibility. Toronto, ON. Government of Ontario	15
Deloitte and Human Resources Professional Association (HRPA). (2017). The intelligence revolution: Future-proofing Canada's workforce. (La révolution de l'intelligence : Protéger la main-d'œuvre canadienne contre le futur.) Toronto, ON: Deloitte	16

Dharmaratne, V., Hamel, R., Harrop, D., Lauer, R. Moore, C., Qi, A., Xie, A., and Robertson, W. (2018). L'avenir du travail : Rapport final. Canada au-delà de 150. Ottawa, Ontario. Gouvernement du Canada. Elsheikhi, A., Balliester, T. (2018). The future of work: A literature review. Research Department Working Paper No. 30. (L'avenir du travail : Un examen littéraire.) Geneva, Switzerland: International Labour Office	<b>17</b>
Elsheikhi, A., Balliester, T. (2018). The future of work: A literature review. (L'avenir du travail : Un examen littéraire.) Research Department Working Paper No. 30. Geneva, Switzerland: International Labour Office	<b>18</b>
EY. (2017). The upside of disruption: Megatrends shaping 2016 and beyond. (Le bon côté des perturbations : Les mégatendances modelant 2016 et les années à venir.) New York, NY: EY	<b>19</b>
Frey, C., Osborne, M. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? (Le futur de l'emploi : Dans quelle mesure les emplois sont-ils susceptibles d'être informatisés?) <i>Technological Forecasting and Social Change</i> , 114, 254-280	<b>19</b>
Hagel, J., Schwartz, J., and Bersin, J. (2017). Navigating the future of work: Can we point business, workers, and social institutions in the same direction. (S'orienter dans le futur de l'emploi : Pouvons-nous orienter les entreprises, travailleurs et institutions sociales dans la même direction?) Deloitte Review, Issue 21. New York, NY: Deloitte	<b>20</b>
Hawksworth, J., Berriman, R., and Goel, S. (2018), Will robots really steal our jobs? (Les robots voleront-ils réellement nos emplois?) UK: PwC	<b>21</b>
Horizons de politiques Canada. (2019). L'avenir du travail : Cinq facteurs qui changent la donne. Ottawa, ON: Gouvernement du Canada	<b>22</b>
Lamb, C. (2016). The talented Mr. Robot: The impact of automation on Canada's workforce. (Le talentueux M. Robot : L'incidence de l'automatisation sur la main-d'œuvre canadienne.) Toronto, ON: Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship	<b>23</b>
Lewis, P., and Norton, J. (2016). Identification of "hot technologies" within the O*NET® System. (Identification des « technologies en vogue » dans le système O*NET®.) Raleigh, NC: National Center for O*NET Development	<b>23</b>
Manyika, J., Chui, M., Miremadi, M., Bughin, J., George, K., Willmott, P., and Dewhurst, M. (2017). A future that works: Automation, employment, and productivity. (Un futur qui fonctionne : Automatisation, emploi et productivité.) New York, NY: McKinsey&Company	<b>24</b>
Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P., Ko, R., Sanghvi, S. (2017). Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation. (Pertes d'emploi, gains d'emploi : La transition de la main-d'œuvre dans une ère d'automatisation.) New York, NY: McKinsey&Company	<b>25</b>
McGuinness, S., Pouliakas, K., and Redmond, P. (2017). How useful is the concept of skills mismatch? (À quel point le concept d'inadéquation des compétences est-il utile?) Geneva, Switzerland: International Labour Organization (ILO)	<b>26</b>
McKay, C., Pollack, E., and Fitzpayne, A. (2019). Automation and a changing economy - Part 1: The case for action. (Automatisation et une économie changeante - Partie 1 : Le plan d'action.) Washington, DC: The Aspen Institute's Future of Work Initiative.	<b>27</b>

McKay, C., Pollack, E., and Fitzpayne, A. (2019). Automation and a changing economy - Part 2: Policies for shared prosperity. (Automatisation et une économie changeante - Partie 2 : Des politiques visant une prospérité commune.) Washington, DC: The Aspen Institute's Future of Work Initiative	<b>28</b>
Munro, D. (2019). Compétences, formation et apprentissage continu. La nature changeante du travail : série sur des enjeux no 1. Ottawa, ON: Forum des politiques publiques	<b>29</b>
New Zealand Productivity Commission (2019). Technological change and the future of work: Issues paper. (Les changements technologiques et le futur de l'emploi : Document de réflexion.) Wellington: New Zealand: The New Zealand Productivity Commission	<b>30</b>
Organisation internationale du Travail (2019). Commission mondiale sur l'avenir du travail : Travailler pour bâtir un avenir meilleur. Geneva, Switzerland: International Labour Organization	<b>31</b>
Oschinski, M., Wyonch, R. (2017). Future shock? The impact of automation on Canada's labour market. (Le choc du futur? L'incidence de l'automatisation sur le marché de l'emploi du Canada.) Commentary 472. Toronto, ON: C.D. Howe Institute	<b>32</b>
Pennington, A. (2019). Workplace policy reform in New Zealand: What are the lessons for Australia? (Réforme des politiques en milieu de travail de la Nouvelle-Zélande : Quelles sont les leçons à tirer pour l'Australie?) Canberra, ACT: The Centre for Future Work at the Australia Institute	<b>33</b>
Schneider, P., Bakhshi, H., and Armstrong, H. (2017). The future of skills: Trends impacting on US and UK employment in 2030. (Le futur des compétences : Les tendances ayant une incidence sur l'emploi aux É.-U. et au R.-U. en 2030.) London, UK: NESTA	<b>34</b>
Shook, E., Knickrehm, M., and Sage-Gavin, E. (2018). Putting trust to work: Decoding organizational DNA - Trust, data, and unlocking value in the digital workplace. (Faire appel à la confiance : Décoder l'ADN organisationnel - Confiance, données et libérer la valeur d'un environnement de travail numérique.) n.p., US: Accenture	<b>35</b>
Styr, C. and Dickerson, D. (2018). Making Room: Reflections on diversity & inclusion in the future of work. (Faire de la place : Réflexion sur la diversité et l'inclusion dans le futur de l'emploi.) Teaneck, NJ: Cognizant	<b>36</b>
Tan, C. (2017). Lifelong learning through the SkillsFuture movement in Singapore: Challenges and prospects. (Apprentissage continu grâce au mouvement SkillsFuture à Singapour : Défis et perspectives.) International journal of lifelong education, 36(3), 278-291	<b>37</b>
White, S., Lacey, A., Ardanaz-Badia, A. (2019). The probability of automation in England: 2011 and 2017. (La probabilité de l'automatisation en Angleterre : 2011 et 2017.) Newport, UK: Office for National Statistics	<b>38</b>
World Economic Forum (WEF) and Boston Consulting Group (2018). Eight futures of work: Scenarios and their implications. (Huit différents futurs de l'emploi : Scénarios et leurs implications.) White Paper. Geneva, Switzerland: World Economic Forum (WEF)	<b>39</b>
World Economic Forum (WEF) (2016). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. (Le futur des emplois : Emploi, compétences et stratégie en matière de main-d'œuvre pour la quatrième révolution industrielle.) Global Challenge Insight Report. Geneva, Switzerland: World Economic Forum (WEF)	<b>39</b>

- World Economic Forum (WEF) (2019). Towards a reskilling revolution: Industry-led action for the future of work. (Vers une révolution des compétences : Actions dirigées par les industries pour le futur de l'emploi.) Centre for New Economy and Society Insight Report. Geneva, Switzerland: World Economic Forum (WEF) **40**
- World Economic Forum (WEF) (2018). The future of jobs report 2018. (Rapport sur le futur des emplois 2018.) Geneva, Switzerland: World Economic Forum (WEF) **41**
- Wyonch, R. (2018). Risk and readiness: The impact of automation on provincial labour markets. (Risque et préparation : L'incidence de l'automatisation sur les marchés de l'emploi provinciaux.) Commentary 499. Toronto, ON: C.D. Howe Institute. McKay, C., Pollack, E., and Fitzpayne, A. (2019). Automation and a changing economy - Part 2: Policies for shared prosperity. (Automatisation et une économie changeante - Partie 2 : Des politiques visant une prospérité commune.) Washington, DC: The Aspen Institute's Future of Work Initiative **42**

---

**Le risque d'automatisation des emplois dans les pays de l'OCDE : Une analyse comparative**

---

OECD

---

Melanie Arntz  
Terry Gregory  
Ulrich Zierahn

---

2016

[Télécharger le rapport](#)**Référence**

Arntz, M., Gregory, T., Zierahn, U. (2016). The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis. (Le risque d'automatisation des emplois dans les pays de l'OCDE : Une analyse comparative.) Working Paper No. 189. Paris, France: OECD Publishing.

**Résumé**

Les auteurs modifient l'approche de Frey et Osborne (2013/2017) en adoptant une méthode basée sur les tâches afin d'estimer le pourcentage d'emplois qui sont susceptibles d'être automatisés dans 21 pays de l'OCDE. Pour cela, les auteurs appliquent les évaluations du potentiel d'automatisation des emplois de Frey et Osborne aux tâches qui composent ces emplois dans chaque pays d'après les réponses obtenues à l'enquête du PEICA qui décrivent les tâches requises pour chaque emploi. En s'appuyant sur les données sur la main-d'œuvre de chaque pays, les auteurs utilisent l'évaluation du potentiel d'automatisation des tâches afin d'estimer le pourcentage d'emplois susceptibles d'être automatisés dans les 21 pays. Les auteurs ont constaté que 9 pour cent des emplois en moyenne sont hautement menacés par l'automatisation au sein de l'OCDE. Il existe des variations d'un pays à l'autre, avec seulement 6 pour cent d'emplois menacés en Corée du Sud, tandis que le maximum est observé en Autriche avec 12 pour cent.

---

**Le futur des compétences:  
L'emploi en 2030**

---

UK - National Endowment  
for Science, Technology and  
the Arts (NESTA)

---

Hasan Bakhshi  
Jonathan M. Downing  
Michael A. Osborne  
Philippe Schneider

---

2017

---



Télécharger le rapport

**Référence**

Bakhshi, H., Downing, J., Osborne, M., Schneider, P. (2017). The future of skills: Employment in 2030. (Le futur des compétences: L'emploi en 2030.) London, UK: NESTA.

**Résumé**

Les auteurs ont actualisé la méthode de Frey et Osborne (2013/2017) dans le but d'estimer le pourcentage d'emplois aux États-Unis et au Royaume-Uni appartenant à une profession devant vraisemblablement connaître une demande accrue, égale ou réduite d'ici 2030. Lors de deux ateliers de spécialistes (un aux États-Unis et un au Royaume-Uni), les auteurs ont préparé les participants en leur fournissant de l'information sur un ensemble de sept tendances clés qui, selon eux, auront une incidence sur l'avenir du travail. Ils ont ensuite demandé à ces spécialistes d'évaluer si certaines professions particulières allaient connaître une demande accrue, égale ou réduite d'ici 2030, en leur demandant également de préciser leur degré de confiance dans leur évaluation. Les auteurs ont alors fait correspondre ces évaluations à la liste complète O\*NET de 120 « caractéristiques d'emploi », ce qui leur a permis de créer un ensemble d'apprentissages pour un algorithme qu'ils ont utilisé afin de classer les plus de 1 000 professions restantes. Ils ont ensuite effectué une analyse statistique afin de déterminer si une profession donnée était susceptible d'être plus ou moins en demande en 2030. À la fin du processus, les auteurs ont constaté que 9,6 pour cent des professions étaient susceptibles de connaître une croissance des embauches, que les perspectives d'emploi étaient incertaines pour 43,2 pour cent des professions, et que 18,7 pour cent des professions connaîtraient probablement des pertes. Les auteurs ont constaté que six ensembles de caractéristiques d'emploi (quatre aux États-Unis et deux au Royaume-Uni) offraient une estimation approximative des nouvelles professions qui devraient apparaître d'ici 2030.

---

**Humains recherchés –  
Facteurs de réussite pour  
les jeunes Canadiens  
à l'ère des grandes  
perturbations.**

---

Banque Royale du Canada

2018

---



Télécharger le rapport



Télécharger le rapport

**Référence**

Banque Royale du Canada (2018). Humains recherchés – Facteurs de réussite pour les jeunes Canadiens à l'ère des grandes perturbations. Canada: Royal Bank of Canada.

**Résumé**

Dans cet article, RBC présente les résultats de son projet de recherche sur l'effectif canadien. Cette étude a consisté à discuter avec des étudiants, des travailleurs, des enseignants et des employeurs de tous les secteurs et à analyser des données sur les professions, l'emploi et les postes à pourvoir. Le texte présente dix conclusions tirées de cette étude: 1) Au cours de la prochaine décennie, plus de 25 pour cent des emplois au Canada subiront de profonds changements et plus de 50 pour cent exigeront des aptitudes considérablement différentes d'aujourd'hui; 2) La demande en aptitudes « fondamentales » comme l'esprit critique, la coordination, la perspicacité sociale, l'écoute active et la résolution de problèmes complexes va s'accroître; 3) Plus de 2,4 millions d'emplois devraient voir le jour, tous nécessitant cette nouvelle combinaison d'aptitudes de façon disproportionnée; 4) Le système d'éducation et les programmes de formation canadiens ne sont pas aptes à aider les jeunes à réussir dans cette nouvelle économie fondée sur les aptitudes; 5) Les employeurs ne sont pas préparés à recruter et à perfectionner – par l'embauche, la formation ou le recyclage – les aptitudes requises pour l'avenir; 6) On peut classer les emplois en fonction de six groupes axés sur les aptitudes essentielles à chaque profession : les Résolutifs, les Fournisseurs, les Facilitateurs, les Techniciens, les Artisans et les Actifs; 7) En mettant l'accent sur les aptitudes fondamentales requises dans chaque groupe, nous pourrions assurer une grande mobilité professionnelle; 8) Sans avoir besoin d'être un expert en codage, la maîtrise des outils numériques sera essentielle pour tous les emplois; 9) Les compétences globales seront en forte demande; 10) Le discernement et les aptitudes décisionnelles seront de plus en plus importants dans les emplois, et la plupart d'entre eux valoriseront la capacité à gérer du personnel et des ressources. D'après ces constatations, le rapport pose sept questions à titre d'appels à l'action, par exemple « Et si les employeurs acceptaient de recruter des candidats en fonction de leurs aptitudes fondamentales plutôt que de leurs titres professionnels? ».

**Les compétences à l'emploi : Aujourd'hui et demain. Vérification nationale stratégique sur les compétences pour l'Angleterre 2010 : Volume 2 : Rapport d'indices**

UK Commission for Employment and Skills

Vicki Belt  
Mike Campbell  
Lesley Giles

2010



Télécharger le rapport

## Référence

Belt, V., Campbell, M., Giles, L. (2010). Skills for jobs: Today and tomorrow. The National Strategic Skills Audit for England 2010: Volume 2: The Evidence Report. (Les compétences à l'emploi : Aujourd'hui et demain. Vérification nationale stratégique sur les compétences pour l'Angleterre 2010 : Volume 2 : Rapport d'indices.) London, UK: UKCES.

## Résumé

Le gouvernement britannique a chargé la UK Commission for Employment and Skills (UKCES) de fournir des conseils d'expert fondés sur des données probantes concernant diverses questions touchant l'emploi et les compétences. Ce rapport, intitulé The National Strategic Skills Audit, est le premier publié par la Commission. Il s'appuie sur des données existantes et des rapports commandés spécialement afin d'apporter des renseignements et des prévisions sur les besoins et les déséquilibres en matière de compétences et de déterminer les secteurs, les professions et les compétences prioritaires pour répondre à l'évolution de l'économie et du marché du travail. Le rapport présente dix messages clés découlant des éléments de preuve recueillis pour l'audit : 1) les marchés intelligents doivent anticiper les besoins (données sur le marché du travail); 2) les compétences requises pour les emplois sont importantes; 3) la demande compte tout autant que l'offre; 4) le milieu de travail compte; 5) la migration compte; 6) les secteurs industriels et la situation géographique comptent; 7) les compétences de haut niveau et les emplois hautement qualifiés comptent; 8) les compétences et les emplois intermédiaires comptent; 9) les compétences génériques, d'employabilité et de base (fondamentales ou essentielles) comptent; 10) les emplois exigeant peu de compétences particulières vont perdurer. Enfin, le rapport décrit brièvement les prochaines étapes que l'UKCES devrait entreprendre.

---

**La transformation structurelle dans les pays de l'OCDE : Numérisation, désindustrialisation et le futur de l'emploi**

---

OECD

---

Thor Berger  
Carl Benedikt Frey

---

2016

---



Télécharger le rapport

## Référence

Berger, T., Frey, C. (2016). Structural transformation in the OECD: Digitalisation, deindustrialisation and the future of work. (La transformation structurelle dans les pays de l'OCDE : Numérisation, désindustrialisation et le futur de l'emploi.) OECD Social, Employment and Migration Working Papers 193. Paris, France: OECD Publishing.

## Résumé

Ce document de travail examine les effets de la diffusion de l'informatique depuis les années 1980 sur le marché du travail dans l'OCDE et l'impact potentiel des récentes avancées des technologies numériques sur l'avenir du travail. Les auteurs constatent que la composition de la main-d'œuvre a radicalement changé au cours des dernières décennies, notamment en raison de l'évolution technologique, mais ils concluent également que les conséquences de la numérisation sur l'avenir du travail restent incertaines. Ainsi, certaines données semblent indiquer que la diffusion des technologies numériques ne crée pas beaucoup d'emplois nouveaux pouvant remplacer les anciens postes qui s'automatisent. Parallèlement, les secteurs stagnants sur le plan technologique qui sont historiquement résistants à l'automatisation, comme les soins de santé, la fonction publique et les services personnels, continuent de créer des emplois. Toutefois, cette situation pourrait ne pas durer. Afin d'exploiter les possibilités et de répondre aux défis résultant des avancées technologiques, les auteurs suggèrent d'investir dans la formation et la reconversion professionnelle de la main-d'œuvre pour améliorer la croissance fluctuante de la productivité et réduire l'augmentation indésirable des inégalités. Ils proposent également la redynamisation des régions en retard à l'aide de politiques visant à accroître la mobilité des travailleurs non qualifiés et à rehausser les programmes de perfectionnement des compétences de manière à favoriser la création de nouveaux emplois et à renforcer la capacité d'innovation de ces régions.

---

**À quoi ressemble le futur de l'emploi?**

---

World Economic Forum (WEF)

---

Keith Breene

---

2016

---



Télécharger le rapport

**Référence**

Breene, K. (2016). What is the future of work? (À quoi ressemble le futur de l'emploi?) Geneva, Switzerland: World Economic Forum (WEF).

**Résumé**

Cet article met en lumière l'importante pénurie d'emplois existants par rapport au nombre de jeunes, en particulier de jeunes femmes, qui atteindront l'âge d'entrer sur le marché du travail d'ici 2020, estimée à environ 500 millions d'emplois manquants. Le rapport indique que l'évolution technologique et les formations obsolètes sont des problèmes importants pour les pays qui cherchent à pallier cette pénurie. L'auteur cerne trois changements essentiels à appliquer : 1) l'éducation doit devenir plus connectée aux employeurs et être davantage axée sur l'apprentissage continu; 2) de meilleures prévisions sont requises quant à l'avenir du marché du travail; 3) il faut améliorer la qualité des systèmes éducatifs et la réglementation du marché du travail doit devenir plus souple et réactive aux changements du marché du travail. L'article conclut en expliquant les travaux que mène actuellement le Forum économique mondial en la matière.

**Le futur de l'emploi dans les pays en développement : Rapport post-conférence, table ronde Blum Brookings 2016**

Global Economy and Development at Brookings

Laurence Chandy

2017



Télécharger le rapport

## Référence

Chandy, L. (2017). The future of work in the developing world: Brookings Blum Roundtable 2016 post-conference report. (Le futur de l'emploi dans les pays en développement : Rapport post-conférence, table ronde Blum Brookings 2016.) Washington, DC: Global Economy and Development at Brookings.

## Résumé

Les changements technologiques et la mondialisation transforment l'économie mondiale et modifient la nature du travail sur différents plans. Toutefois, la plupart des analyses existantes portant sur les conséquences de ces facteurs sur l'avenir du travail se limitent aux économies développées, et peu d'analyses sont réalisées sur les pays émergents. Dans cette série d'essais, les différents auteurs souhaitent contribuer à combler ce manque. Carl Benedikt Frey et Ebrahim Rahbari affirment qu'à cause des nouvelles technologies telles que la fabrication additive, il pourrait devenir impossible pour de nombreux pays en développement d'utiliser les stratégies économiques qui fonctionnaient auparavant, axées sur l'exportation et le faible coût de la main-d'œuvre. Harry Anthony Patrinos souligne le caractère essentiel de l'éducation pour s'adapter à l'avenir du travail, et d'après lui, les efforts devraient viser à : 1) favoriser le développement infantile précoce de base; 2) donner aux travailleurs les moyens d'investir dans des compétences qui les protégeront contre l'automatisation; 3) utiliser le rendement de la scolarité sur le marché du travail pour appliquer des innovations financières. Cecilia Chen et Marcus Haymon soulignent l'importance des plateformes de travail numériques : 1) elles offrent des analyses de mégadonnées pouvant aider les travailleurs à déterminer les compétences en demande; 2) elles permettent aux employeurs de mieux évaluer les « compétences personnelles »; 3) elles permettent aux chercheurs d'emploi de montrer leurs compétences techniques de nouvelles façons. Louise Fox fait remarquer que la trajectoire de développement des pays émergents jette le doute sur le caractère inévitable de l'augmentation des protections du travailleur et des programmes d'avantages sociaux, et elle suggère qu'il est fortement nécessaire d'innover dans ce domaine. Eric Simonson suggère que la sous-traitance pourrait encore être un bon moyen de créer des emplois de qualité dans les pays émergents, et il fait état des résultats d'une étude sur les caractéristiques des organisations qui parviennent avec succès à exploiter ces talents. Enfin, Michael Grimm fait état de constatations sur les moyens de produire de bons emplois dans les pays en développement dans la conjoncture actuelle, dont les suivants : 1) accès à des programmes de financement bien conçus; 2) organisation de formations en entrepreneuriat; 3) utilisation de programmes de subventions salariales; 4) programmes de développement commerciaux aidant les entreprises à passer d'une économie informelle à l'économie officielle.

---

**Établir des connexions  
: Plateformes pour  
l'éducation et les  
compétences au Canada**

---

The Conference Board of  
Canada

---

2019

---



Télécharger le rapport

**Référence**

The Conference Board of Canada. (2019). Building connections: Platforms for the future of education and skills in Canada. (Établir des connexions : Plateformes pour l'éducation et les compétences au Canada.) Ottawa, ON: The Conference Board of Canada.

**Résumé**

Dans ce rapport, le Conference Board of Canada examine la situation actuelle des compétences avancées et de l'éducation au Canada. Ce rapport est le fruit d'une collaboration générale de cinq années à laquelle ont participé des intervenants du secteur public et du secteur privé dans le but d'étudier des thèmes et questions liés à l'éducation, en particulier les études postsecondaires. Il repose sur le réexamen des résultats de plus de 40 extrants et événements organisés dans le cadre de ce processus. Le rapport est organisé autour de six axes, avec des buts correspondants : 1) en matière d'accessibilité, le but est que les études postsecondaires soient accessibles et représentatives de la diversité du Canada; 2) en ce qui concerne les compétences, le but est que tous les Canadiens disposent des compétences dont ils ont besoin pour réussir dans l'économie mondiale; 3) pour ce qui est des cheminements d'apprentissage, le but est que les apprenants puissent facilement passer entre les différents stades de leur éducation; 4) en matière de durabilité des institutions, le but est de créer des régimes de financement suffisants et souples permettant aux institutions de remplir toutes leurs responsabilités; 5) concernant les données, le but est que toutes les parties prenantes aient accès à des données uniformes et de haute qualité sur le rendement du système d'éducation postsecondaire canadien; 6) pour la mobilisation des connaissances, le but est que le Canada devienne un chef de file au-delà des frontières et qu'il relie ses travaux aux nouvelles innovations qui produisent de la valeur sous différentes formes pour la société canadienne. Pour chacun de ces axes, on a cerné un ensemble de difficultés et d'éléments perturbateurs, ainsi qu'une liste d'objectifs précis. L'article conclut en décrivant certains objectifs pour l'ensemble du système et en proposant des étapes suivantes de haut niveau.

---

**Un pays qui apprend :  
Outiller la main-d'œuvre  
du Canada avec les  
compétences de l'avenir**

---

Conseil consultatif en  
matière de croissance

---

2017

---



Télécharger le rapport

---



Télécharger le rapport

**Référence**

Conseil consultatif en matière de croissance économique. (2017). Un pays qui apprend : Outiller la main-d'œuvre du Canada avec les compétences de l'avenir. Ottawa, ON. Gouvernement du Canada.

**Résumé**

Ce rapport passe en revue les conclusions d'un certain nombre d'autres rapports clés sur l'avenir du travail et applique leurs approches au contexte canadien afin de décrire l'avenir du travail au Canada. On y décrit des moteurs technologiques à l'origine de ces changements, dont l'intelligence artificielle. D'après cette analyse, les auteurs suggèrent que jusqu'à 2 millions de Canadiens pourraient perdre leur emploi d'ici 2030. Décisivement, ils affirment aussi que ces nouvelles avancées pourront produire de nouvelles possibilités, et non seulement des pertes. Ils soulignent d'ailleurs les principaux changements à apporter pour permettre à la population canadienne de profiter de ces occasions. Plus précisément, on recommande dans ce rapport d'ajouter un troisième pilier à l'infrastructure actuelle de développement des compétences. Ce pilier, qui viendrait compléter le système éducatif canadien traditionnel et son mécanisme de soutien des travailleurs quittant le marché du travail, offrirait également du soutien aux travailleurs au moyen de formations pour les adultes. Ce troisième pilier pourrait comprendre de nouvelles initiatives telles que l'élaboration d'un plan axé sur les compétences pour les travailleurs canadiens afin d'orienter les mesures gouvernementales. Les auteurs affirment qu'un tel plan axé sur les compétences devrait se concentrer sur les éléments suivants : 1) une conversation générale et un engagement national en matière de formation des adultes; 2) des efforts conjoints entre tous les paliers de gouvernement; 3) la mise à l'essai et l'agrandissement de l'échelle de programmes novateurs et souples; 4) l'attribution de la priorité aux besoins les plus grands, comme les Canadiens à faible revenu; 5) des programmes spécifiquement adaptés aux besoins des apprenants adultes; 6) un accès homogène et simple pour les travailleurs. De plus, les auteurs recommandent la mise en place d'un Fonds d'encouragement à l'éducation permanente pour inciter les travailleurs et les employeurs à investir davantage dans le perfectionnement des compétences à l'aide d'incitatifs, et ils invitent les gouvernements fédéraux et provinciaux à transformer les centres d'emploi actuels afin de fournir des conseils pratiques améliorés aux Canadiens pour faire face aux futures perturbations du marché du travail. Le rapport souligne également qu'il sera important de perfectionner les données sur le marché du travail. Enfin, les auteurs présentent une analyse de certaines initiatives prometteuses qui sont menées actuellement au Canada et à l'étranger et qui ont d'après eux un intérêt particulier.

## Former la main-d'œuvre de demain : une responsabilité partagée

Government of Ontario

Sean Conway  
Dr. Carol Campbell  
Robert Hardt  
Aison Loat  
Pradeep Sood

2016



Télécharger le rapport



Télécharger le rapport

## Référence

Conway, S., Campbell, C., Hardt, R., Loat, A., and Sood, P. (2016). Former la main-d'œuvre de demain : une responsabilité partagée. Toronto, Ontario. Gouvernement de l'Ontario.

## Résumé

Dans ce rapport, un Comité d'experts réuni par la première ministre de l'Ontario présente une stratégie intégrée pour aider la main-d'œuvre de la province à s'adapter aux exigences d'une économie du savoir axée sur la technologie. Les travaux du Comité s'appuient sur l'expertise et l'expérience de ses membres, ainsi que sur une importante consultation auprès de parties prenantes des secteurs de l'éducation, du perfectionnement des compétences et de la formation. Ces travaux portent notamment sur les groupes qui sont sous-représentés dans la main-d'œuvre actuelle, comme les travailleurs âgés, les Néo-Canadiens, les Autochtones et les personnes handicapées. Le rapport renferme 28 recommandations regroupées en six thèmes : 1) Partenariats et leadership local; 2) Information sur le marché du travail; 3) Apprentissage par l'expérience et mentorat; 4) Promotion de multiples cheminements de carrière; 5) Investissement stratégique dans le capital humain; 6) Habiletés et compétences. Les deux autres sujets abordés sont le rôle du gouvernement (en particulier du gouvernement fédéral) et l'importance de mesurer la réussite. Les auteurs présentent quatre recommandations pour lesquelles ils pensent que le gouvernement de l'Ontario devrait endosser un rôle de leadership : 1) établir une Table de planification et de concertation, à savoir un organisme officiellement institutionnalisé composé d'intervenants et chargé de produire des résultats dans le domaine du perfectionnement des compétences et des possibilités d'apprentissage par l'expérience qui contribuent à resserrer les liens avec l'emploi et l'entrepreneuriat; 2) mettre en place un Bureau de la planification et du perfectionnement de la main-d'œuvre pour appuyer le rôle de la Table de planification et de concertation et diriger l'implantation des recommandations de ce rapport; 3) utiliser le Forum des ministres du marché du travail pour élaborer et distribuer au grand public des renseignements de qualité sur le marché du travail; 4) renforcer et élargir les possibilités d'apprentissage par l'expérience dans les établissements d'enseignement secondaires et postsecondaires et ceux de l'enseignement aux adultes, le but étant que chaque étudiant du secondaire ou postsecondaire en Ontario ait au moins une occasion d'apprentissage par l'expérience avant la fin de ses études.

---

**La révolution de l'intelligence : Protéger la main-d'œuvre canadienne contre le futur**

---

Deloitte

---

2017

---



Télécharger le rapport

## Référence

Deloitte and Human Resources Professional Association (HRPA). (2017). The intelligence revolution: Future-proofing Canada's workforce. (La révolution de l'intelligence : Protéger la main-d'œuvre canadienne contre le futur.) Toronto, ON: Deloitte.

## Résumé

Ce rapport est destiné à fournir des renseignements sur l'avenir du travail et à encourager des discussions productives entre les divers intervenants pour assurer la réussite des êtres humains durant la période que les auteurs appellent la « Révolution de l'intelligence ». D'après leurs propres recherches et selon une analyse de la documentation existante, les auteurs ont cerné huit nouveaux archétypes de travail : le protecteur, l'innovateur, l'influenceur, l'intégrateur, le contrôleur, l'artiste, le bâtisseur et le conservateur. Ils présentent un résumé des études existantes et suggèrent qu'une grande partie des changements prévus se sont déjà produits ou sont déjà en cours. Les auteurs fournissent des recommandations pour trois groupes : les gouvernements, les entreprises et les particuliers. Leurs recommandations aux gouvernements sont notamment les suivantes : moderniser la législation du travail, réexaminer le revenu minimum universel, trouver des moyens stratégiques d'exploiter les forces du Canada, renforcer l'engagement en matière d'immigration et revoir le système éducatif. Les recommandations aux entreprises sont de diriger un développement de capacités pérennes, de jouer un rôle actif dans les changements du système éducatif et de donner les moyens aux travailleurs de gérer leur carrière. Pour ce qui est des particuliers, ils leur recommandent de prendre en charge leur carrière.



---

**L'avenir du travail :  
Rapport final**

---

Government of Canada

---

Vihara Dharmaratne  
Roxanne Hamel  
Darroch Harrop  
Reyn Lauer  
Chelsea Moore  
Angel Qi  
Annie Xie  
Wrenna Robertson

---

2018

---

Télécharger le rapport

---



Télécharger le rapport

**Référence**

Dharmaratne, V., Hamel, R., Harrop, D., Lauer, R. Moore, C., Qi, A., Xie, A., and Robertson, W. (2018). L'avenir du travail: Rapport final. Canada au-delà de 150. Ottawa, Ontario. Gouvernement du Canada.

**Résumé**

Dans ce rapport, une équipe interministérielle composée de nouveaux fonctionnaires canadiens examine la nature évolutive du travail et se demande de quelle manière ces changements peuvent conduire à plus de prospérité et d'inclusion sociale. Cet examen a été mené selon une méthodologie prédictive et à l'aide d'ateliers organisés avec des spécialistes en la matière. Lors de cette analyse, les auteurs ont relevé deux difficultés majeures : 1) la pénurie grandissante de main-d'œuvre qualifiée en raison de l'accroissement de l'automatisation; 2) l'affaiblissement du contrat social entre les employés, les employeurs et les gouvernements, causé selon eux par les technologies numériques et la « financialisation » des décisions de gestion. Les auteurs présentent un certain nombre de facteurs qui jouent un rôle dans la transformation du travail, comme le recours croissant à la téléprésence, le remplacement des fonctions de gestion par l'intelligence artificielle et la plus grande participation des personnes âgées au marché du travail. Ils examinent également les conséquences possibles de ces changements, à savoir une augmentation des inégalités, une réduction de la sécurité financière, des écarts de plus en plus marqués entre les systèmes éducatifs et le marché du travail, et l'importance grandissante des systèmes de réputation. Pour y faire face, les auteurs proposent une stratégie en matière de capital humain pour le Canada en deux volets. Le premier volet consiste à créer une plateforme interactive pour les carrières destinée à cerner, mesurer et valider les compétences, explorer les contextes de travail et de formation, et fournir des services de jumelage personnalisés. Le deuxième volet de la stratégie proposée concerne la création d'un ensemble de politiques sur la gérance de l'effectif conçues pour inciter les entreprises à augmenter les investissements privés dans le capital humain en les encourageant à penser au rendement financier, mais aussi social des décisions qu'elles prennent. Les auteurs proposent un certain nombre d'outils pour cet ensemble de politiques, par exemple un financement gouvernemental pour aider les entreprises à devenir de meilleurs employeurs, l'application des pratiques d'approvisionnement du gouvernement pour favoriser certaines pratiques chez les entreprises, ainsi que du soutien de la part d'organismes gouvernementaux comme Statistique Canada et EDSC pour aider les entreprises à recueillir davantage de données de meilleure qualité.

---

**L'avenir du travail : Un examen littéraire**

---

International Labour Office

Thereza Balliester  
Adam Elsheikhi

2018



Télécharger le rapport

**Référence**

Elsheikhi, A., Balliester, T. (2018). The future of work: A literature review. (L'avenir du travail : Un examen littéraire.) Research Department Working Paper No. 30. Geneva, Switzerland: International Labour Office.

**Résumé**

Cet article analyse 225 études concernant l'avenir du travail. Les résultats sont classés en cinq axes principaux : 1) le nombre d'emplois; 2) la qualité des emplois; 3) la protection sociale; 4) l'évolution des revenus et les inégalités salariales; 5) le dialogue social et les relations industrielles. Les conclusions clés de cette analyse sont notamment les suivantes : premièrement, le nombre d'emplois futurs dépend de la démographie et des conséquences de l'automatisation. De nombreuses études suggèrent que les domaines liés à l'ingénierie, l'informatique et les mathématiques connaîtront des créations d'emplois, tandis que les avancées technologiques en matière de génétique, d'intelligence artificielle et de robotique auront probablement des conséquences sur le marché du travail. Deuxièmement, les emplois à la demande et les autres formes de travail flexibles et non standards deviendront probablement de plus en plus répandus, ce qui pourra créer plus de possibilités de participer au marché du travail pour les personnes marginalisées, mais ce qui risque également de détériorer les conditions de travail et les avantages sociaux. Troisièmement, la protection sociale et les aides sociales seront touchées. Quatrièmement, malgré le grand nombre d'études analysées portant sur l'agrandissement des inégalités salariales, il existe très peu d'études sur la croissance des salaires dans le cadre de l'avenir du travail. Cinquièmement, les facteurs qui font changer la nature du travail exigent également la création de nouveaux modèles de représentation. Les auteurs du rapport suggèrent qu'il existe d'importantes lacunes dans la documentation existante en ce qui concerne les conséquences possibles de l'évolution démographique et des changements environnementaux. Par conséquent, des recherches supplémentaires sont requises dans les domaines tels que l'impact des migrations, les conséquences potentielles de la mécanisation de l'agriculture sur les emplois dans les pays émergents, et la croissance des salaires.

### Le bon côté des perturbations : Les mégatendances modelant 2016 et les années à venir

Ernst & Young (EY)

2017



Télécharger le rapport

### Référence

EY. (2017). The upside of disruption: Megatrends shaping 2016 and beyond. (Le bon côté des perturbations : Les mégatendances modelant 2016 et les années à venir.) New York, NY: EY.

### Résumé

Ce rapport global créé par EY porte sur l'avenir du travail comme étant l'une des huit mégatendances touchant la société mondiale. Dans les huit cas, les perturbations susceptibles d'être produites par chacune de ces mégatendances sont présentées sous un angle de création de possibilités. Selon les auteurs, les principaux facteurs à l'origine de ces mégatendances sont la mondialisation, la technologie et le profil démographique. Le rapport évoque également les interactions entre les huit mégatendances. L'avenir du travail est directement lié à la diffusion des « technologies intelligentes » (connectivité, mégadonnées, capacités d'analyse de plus en plus puissantes) et à l'application croissante de l'économie comportementale. Les auteurs formulent quatre prédictions principales : 1) la réinvention du travail sera sans précédent; 2) les emplois de bureau et créatifs seront touchés; 3) la voie du changement passera d'une économie par projet à une économie des machines caractérisée par l'intelligence artificielle et la robotique; 4) les changements vont perturber les entreprises, les gouvernements et la société. Le rapport met également en lumière un certain nombre d'avantages que ces changements pourront avoir.

### Le futur de l'emploi : Dans quelle mesure les emplois sont-ils susceptibles d'être informatisés?

Oxford Martin Programme,  
Oxford University

Carl Benedict Frey  
Michael A. Osborne

2017



Télécharger le rapport

### Référence

Frey, C., Osborne, M. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? (Le futur de l'emploi : Dans quelle mesure les emplois sont-ils susceptibles d'être informatisés?) *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.

### Résumé

Cet article de revue présente une nouvelle publication de l'analyse et des conclusions publiées à l'origine par les auteurs dans un document de travail en 2013. Les auteurs ainsi que des experts en apprentissage automatique y analysent 70 professions afin de déterminer si elles sont automatisables ou non. Un algorithme basé sur cet ensemble a ensuite été utilisé pour déterminer le caractère automatisable des 632 professions restantes dans la base de données O\*NET. Cette liste de professions, classées selon leur potentiel d'automatisation, a alors été appliquée aux données sur le marché du travail des États-Unis de manière à déterminer la vulnérabilité de la main-d'œuvre américaine à l'automatisation. Selon cette approche, les auteurs ont déterminé que 47 pour cent du nombre total d'emplois aux États-Unis étaient concentrés dans des professions hautement susceptibles d'être automatisées dans les 10 à 20 prochaines années. D'après les résultats obtenus, en moyenne, les professions les plus exigeantes sur le plan des études et celles dont les salaires sont les plus élevés sont les moins susceptibles d'être automatisées.



---

**S’orienter dans le futur de l’emploi : Pouvons-nous orienter les entreprises, travailleurs et institutions sociales dans la même direction?**

---

Deloitte

---

John Hagel  
Jeff Schwartz  
Josh Bersin

---

2017

---

 Télécharger le rapport

## Référence

Hagel, J., Schwartz, J., and Bersin, J. (2017). Navigating the future of work: Can we point business, workers, and social institutions in the same direction. (S’orienter dans le futur de l’emploi : Pouvons-nous orienter les entreprises, travailleurs et institutions sociales dans la même direction?) *Deloitte Review*, Issue 21. New York, NY: Deloitte.

## Résumé

Dans cet article, les auteurs avancent un argument de haut niveau reposant sur l’affirmation selon laquelle, sur bien des points, l’avenir du travail est déjà là, mais il n’est simplement pas réparti uniformément. Les auteurs affirment que la difficulté principale consiste à harmoniser la compréhension de l’avenir du travail et leurs réactions à celui-ci entre ses trois éléments constitutifs (les personnes, les entreprises et les institutions sociales et gouvernementales). À cette fin, ils ont mis au point un cadre destiné à mieux comprendre l’avenir du travail en fonction de trois principaux moteurs du changement (les technologies, le profil démographique et l’autonomisation du consommateur), l’influence de ces moteurs sur les définitions du travail et des travailleurs, et les conséquences de ces facteurs sur chacun des trois groupes d’intervenants. L’argument central des auteurs est que les trois principaux moteurs du changement vont transformer à la fois la définition du travail et la main-d’œuvre, ce qui aura des conséquences pour les trois groupes d’intervenants. Ils citent notamment comme exemples de conséquences la nécessité pour les personnes de suivre un apprentissage continu, la nécessité pour les entreprises de se transformer pour mieux s’adapter aux technologies et à l’apprentissage, et la nécessité pour les gouvernements de restructurer leurs programmes de soutien au revenu et leurs systèmes de santé.

---

## Les robots voleront-ils réellement nos emplois?

---

PwC

---

John Hawksworth  
Jonathan Gillham  
Richard Berriman

---

2018

---



Télécharger le rapport

## Référence

Hawksworth, J., Berriman, R., and Goel, S. (2018). Will robots really steal our jobs? (Les robots voleront-ils réellement nos emplois?) UK: PwC.

## Résumé

Dans ce rapport, PwC examine les conséquences de l'automatisation sur le travail en divisant ses répercussions probables en trois vagues. La première vague est algorithmique (devant se terminer au début des années 2020) et implique l'automatisation de tâches de calcul simples à l'aide de données structurées. Cette vague touchera principalement les secteurs reposant sur les données comme les services financiers. La deuxième vague est celle de l'accroissement (devant se terminer à la fin des années 2020); elle implique une interaction dynamique entre les êtres humains et les robots pour le soutien administratif et la prise de décisions et la réalisation de tâches par des robots dans des environnements semi-contrôlés comme les entrepôts. La troisième vague est celle de l'autonomie (jusqu'au milieu des années 2030); elle implique l'automatisation du travail physique et des tâches manuelles dans des situations réelles dynamiques comme le transport et la construction. Les femmes seront davantage touchées durant les deux premières vagues, mais les hommes occupent davantage d'emplois susceptibles d'être automatisés d'ici la troisième vague. Les personnes au niveau d'études le moins élevé sont les plus à risque, mais le risque s'accroît dans les dernières vagues pour les personnes ayant un niveau d'études moyen et élevé. Les auteurs remarquent que le fait qu'une tâche ou un emploi puisse être automatisé ne signifie pas forcément qu'il sera économiquement ou politiquement viable de le faire. Ils affirment également qu'à long terme, les pertes d'emplois dues à l'automatisation seront probablement compensées par les emplois créés. Néanmoins, les périodes à court et moyen terme seront caractérisées par une perturbation du marché du travail. Les auteurs proposent plusieurs recommandations en matière d'actions publiques : augmenter les investissements dans l'éducation et les compétences, prendre des mesures afin d'accroître la demande en investissant dans les infrastructures, ne pas laisser les éventuelles pertes d'emplois empêcher l'adoption de technologies pouvant apporter des bienfaits, prendre des mesures pour partager les avantages des nouvelles technologies au plus grand nombre, et améliorer les filets de protection sociale. Ils prévoient des gains d'emplois dans les secteurs de la santé, de l'éducation et des services personnels, les plus grandes pertes touchant les emplois définis par des tâches simples et non qualifiées.

---

**L'avenir du travail : cinq facteurs qui changent la donne**

---

Horizons de politiques Canada

2019



Télécharger le rapport



Télécharger le rapport

**Référence**

Horizons de politiques Canada. (2019). L'avenir du travail : Cinq facteurs qui changent la donne. Ottawa, ON: Gouvernement du Canada.

**Résumé**

Dans ce rapport, les auteurs examinent cinq facteurs qui « changent la donne » (c'est-à-dire des changements importants touchant la façon dont les gens envisagent ou font quelque chose) qui, selon eux, auront un impact important sur l'avenir du travail au Canada: 1) L'emploi passe d'être à long terme et axé sur le temps, à temporaire et axé sur les tâches. Ce changement permettrait de poursuivre le fractionnement des emplois en tâches et la gestion de ces tâches à l'aide de plateformes numériques et d'algorithmes à l'échelle mondiale. L'effet sur les salaires n'est pas encore clair, mais une polarisation accrue des salaires semble probable, tout comme l'emploi de systèmes de surveillance plus intrusifs pour une gestion automatisée des travailleurs; 2) L'intelligence artificielle (IA) et autres innovations technologiques commenceront probablement à causer des pertes d'emploi bien avant de remplacer des emplois dans leur intégralité. L'automatisation pourrait réduire la demande globale de main-d'œuvre en rendant les travailleurs plus productifs. Les points de rupture pouvant se produire durant ce processus risquent de réduire la demande en êtres humains, par exemple lorsqu'il sera plus logique de concevoir des lieux de travail principalement pour des robots; 3) L'IA peut mettre fin à la pénurie de travailleurs du savoir, permettant éventuellement une croissance sans emploi dans les secteurs du savoir, ce qui pourrait entraîner des gains importants (de productivité, de nouvelles possibilités, etc.). Toutefois, le développement de ces systèmes étant coûteux et difficile, les premiers arrivants pourraient en récolter le plus d'avantages et l'industrie pourrait faire l'objet de consolidations accrues en « méga-entreprises » internationales; 4) Les technologies combinées peuvent diminuer, voire éliminer le rôle et la demande d'intermédiaires humains qui assurent les services de confiance et de sécurité. Les professions de ces secteurs pourraient connaître des pertes d'emplois considérables. Toutefois, la perte de « friction économique » qu'engendrent actuellement ces transactions pourrait accroître l'efficacité économique; 5) Avec les avancées dans les technologies d'information et de communication, en particulier la réalité virtuelle/augmentée/mixte et la téléprésence, l'endroit où les gens travaillent peut ne pas correspondre à celui où ils vivent. Dans un tel cas, les systèmes existants d'imposition et de recettes publiques pourraient s'en voir amoindris face à une intense concurrence mondiale entre les juridictions pour attirer les travailleurs hautement qualifiés.

**Le talentueux M. Robot : L'incidence de l'automatisation sur la main-d'œuvre canadienne**

Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship

Creig Lamb

2016



Télécharger le rapport

**Référence**

Lamb, C. (2016). The talented Mr. Robot: The impact of automation on Canada's workforce. (Le talentueux M. Robot : L'incidence de l'automatisation sur la main-d'œuvre canadienne.) Toronto, ON: Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship.

**Résumé**

Dans ce rapport, l'auteur applique la méthode de Frey et Osborne (2013/2017) aux données sur le marché du travail du Canada afin de déterminer le pourcentage d'emplois susceptibles d'être automatisés au Canada dans les 10 à 20 prochaines années. L'auteur applique également une méthode similaire de McKinsey (2015) afin de déterminer le pourcentage d'emplois automatisables à l'aide de technologies déjà existantes. Selon les résultats de cette analyse, 42 pour cent des emplois canadiens seraient hautement susceptibles d'être automatisés, tandis que 36 pour cent présenteraient de faibles risques d'automatisation selon la méthode de Frey et Osborne. En appliquant la démarche de McKinsey, seul 1 pour cent des professions au Canada seraient entièrement automatisables, et 18 pour cent seraient constituées de tâches dont au moins 70 pour cent pourraient d'ores et déjà être automatisées.

**Identification des « technologies en vogue » dans le système O\*NET®**

US Department of Labor - O\*Net

Phil Lewis  
Jennifer Norton

2016



Télécharger le rapport

**Référence**

Lewis, P., and Norton, J. (2016). Identification of "hot technologies" within the O\*NET® System. (Identification des « technologies en vogue » dans le système O\*NET®.) Raleigh, NC: National Center for O\*NET Development.

**Résumé**

Aux États-Unis, le système O\*NET permet de déterminer les « technologies en vogue » (celles qui sont souvent requises dans les offres d'emploi). Les auteurs recensent ces technologies en étudiant des sources de données existantes pour trouver les technologies prédominantes, puis ils convertissent ces résultats en termes O\*NET à l'aide de la taxonomie des outils et des technologies d'O\*NET, ce qui leur permet de relier ces technologies aux professions. La liste actuelle comprend 182 technologies, allant d'Adobe Acrobat à YouTube.

---

**Un futur qui fonctionne :  
Automatisation, emploi et  
productivité**

---

McKinsey (McKinsey &  
Company;  
McKinsey Global Institute)

---

James Manyika  
Michael Chui  
Mehdi Miremadi  
Jacques Bughin  
Katy George  
Paul Willmott  
Martin Dewhurst

---

2017

---



Télécharger le rapport

**Référence**

Manyika, J., Chui, M., Miremadi, M., Bughin, J., George, K., Willmott, P., and Dewhurst, M. (2017). A future that works: Automation, employment, and productivity. (Un futur qui fonctionne : Automatisation, emploi et productivité.) New York, NY: McKinsey&Company

**Résumé**

Dans ce rapport, les auteurs appliquent une méthode élaborée dans un rapport de McKinsey datant de 2015 afin d'estimer le pourcentage d'emplois susceptibles d'être automatisés à l'aide de technologies déjà existantes. Cette méthode a consisté à décomposer les professions contenues dans O\*NET en 2 000 activités discrètes, chaque activité étant alors associée à un profil d'exigences comportant 18 capacités. Le temps consacré à chaque activité a été estimé pour chaque profession. À l'aide de ces renseignements, les auteurs ont évalué le potentiel d'automatisation des activités en fonction des capacités techniques actuelles, puis ils ont appliqué cette estimation à la liste de professions d'O\*NET. Cette liste classée par potentiel d'automatisation a alors été appliquée aux données sur la population active de différents autres pays. Dans le monde, les auteurs ont constaté que 49 pour cent des activités actuellement effectuées par des travailleurs rémunérés sont automatisables à l'aide de technologies existantes. Moins de 5 pour cent des professions sont susceptibles d'être entièrement automatisées. Dans 60 pour cent des professions, au moins 30 pour cent des activités requises peuvent techniquement être automatisées dès aujourd'hui.

---

**Pertes d'emploi, gains d'emploi : La transition de la main-d'œuvre dans une ère d'automatisation**

---

McKinsey (McKinsey & Company;  
McKinsey Global Institute)

James Manyika  
Susan Lund  
Michael Chui  
Jacques Bughin  
Jonathan Woetzel  
Parul Batra  
Ryan Ko  
Saurab Sanghvi

---

2017



Télécharger le rapport

**Référence**

Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P., Ko, R., Sanghvi, S. (2017). Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation. (Pertes d'emploi, gains d'emploi : La transition de la main-d'œuvre dans une ère d'automatisation.) New York, NY: McKinsey&Company

**Résumé**

Ce rapport examine le nombre et le type d'emplois qui risquent d'être créés et perdus en raison de l'automatisation à l'échelle mondiale. Différents scénarios sont envisagés afin de formuler des prévisions sur les changements qui pourraient se produire dans 46 grandes économies du monde jusqu'en 2030. Les résultats indiquent que l'ampleur du remplacement des travailleurs par l'automatisation et les technologies connexes dépendra de l'adoption de ces technologies, de la croissance économique et de la croissance de la demande de travail. Les auteurs ont appliqué une méthode mise au point dans un rapport antérieur de McKinsey (2015) afin d'estimer le potentiel d'automatisation des emplois actuels à l'aide de technologies déjà existantes. Ils ont ensuite élaboré des scénarios en vue de prédire dans quelle mesure cette automatisation potentielle se combinerait aux principaux facteurs entrant en ligne de compte et entraînerait le remplacement d'emplois actuels d'ici 2030. Ces prévisions vont d'un remplacement quasi-nul à un remplacement de 30 pour cent des emplois existants. La médiane de leurs différents scénarios, considérée comme le résultat le plus probable, prévoit le remplacement d'environ 15 pour cent des emplois actuels. De plus, les auteurs suggèrent que les nouvelles technologies vont également produire une demande accrue et une croissance économique qui créeront de nouveaux emplois. Selon les auteurs, la transition à venir pourrait être de l'ampleur de la Révolution industrielle et les gouvernements, entreprises et particuliers auront un rôle essentiel à jouer pour la gérer et s'assurer que la transition soit globalement positive. Leurs recommandations sont les suivantes : 1) que les gouvernements considèrent le soutien des transitions professionnelles et la création d'emplois comme des sujets prioritaires urgents; 2) que les entreprises adoptent l'automatisation tout en gérant avec soin les transitions professionnelles; 3) que les particuliers se préparent à un avenir du travail où l'apprentissage tout au long de la vie et les carrières itératives et évolutives sont la norme. Les auteurs concluent le rapport en détaillant davantage ces recommandations pour chacun des trois groupes.

---

**À quel point le concept d'inadéquation des compétences est-il utile?**

---

International Labour Organization (ILO)

Seamus McGuinness  
Konstantinos Pouliakas  
Paul Redmond

---

2017

---



Télécharger le rapport

**Référence**

McGuinness, S., Pouliakas, K., and Redmond, P. (2017). How useful is the concept of skills mismatch? ?. (À quel point le concept d'inadéquation des compétences est-il utile?) Geneva, Switzerland: International Labour Organization (ILO).

**Résumé**

Cet article examine différentes définitions de l'inadéquation des compétences et des études, comme les inadéquations verticales (généralement mesurées en termes de sur-éducation, sous-éducation, surqualification et sous-qualification), les lacunes dans les compétences, les pénuries de compétences (généralement mesurées en termes de postes vacants et difficiles à pourvoir), les inadéquations de champs d'études (horizontal) et l'obsolescence des compétences. Les auteurs soulignent que, comme il n'y a pas de consensus quant à la définition de l'inadéquation des compétences dans la littérature, l'utilisation de ce concept dans les discussions stratégiques est problématique. Les auteurs s'appuient sur l'enquête de 2014 sur les compétences et les emplois en Europe afin d'examiner la prévalence de différentes combinaisons d'inadéquations de compétences. L'article analyse également l'utilisation du concept d'inadéquation des compétences dans le cadre politique européen afin d'évaluer dans quelle mesure les débats politiques sur le sujet correspondent aux données probantes. Étrangement, malgré la prévalence des données montrant des surplus de capital humain (comme la sur-éducation et la surqualification), les politiques nationales et européennes s'intéressent généralement aux questions telles que les lacunes et les pénuries de compétences, pour lesquelles il existe pourtant peu de preuves. Les auteurs concluent que, même s'il est important de régler les problèmes de pénurie et de lacune dans les compétences, il faudrait davantage mettre l'accent sur la résolution des problèmes pour lesquels on dispose de preuves, à savoir la prévalence des surplus de capital humain.

---

**Automatisation et une économie changeante - Partie 1 : Le plan d'action**

---

Aspen Institute

---

Ethan Pollack  
Alastair Fitzpayne  
Conor McKay

---

2019

---

[Télécharger le rapport](#)**Référence**

McKay, C., Pollack, E., and Fitzpayne, A. (2019). Automation and a changing economy - Part 1: The case for action. (Automatisation et une économie changeante - Partie 1 : Le plan d'action.) Washington, DC: The Aspen Institute's Future of Work Initiative.

**Résumé**

Ce rapport constitue le premier volet d'une série en deux parties. Les auteurs y examinent l'histoire de l'automatisation dans l'économie des États-Unis et explorent ses conséquences futures potentielles. Le rapport présente quatre arguments principaux: 1) Historiquement, l'automatisation tend à renforcer la croissance économique, à créer de nouveaux emplois et à augmenter le niveau de vie, mais elle produit toutefois des difficultés pour les travailleurs et les communautés, comme des suppressions d'emplois et des inégalités accrues; 2) Par le passé, les investissements dans les filets de sécurité sociale, l'éducation et la formation ont permis d'atténuer les effets négatifs de l'automatisation, ainsi que la mise en place d'avantages sociaux et de protections au travail; 3) Un grand nombre de ces aides atténuant les effets négatifs se sont effritées ces dernières années, notamment avec un désinvestissement dans la formation des travailleurs et un affaiblissement du filet de protection sociale, la société étant donc moins bien équipée pour surmonter les difficultés auxquelles elle doit maintenant faire face; 4) L'émergence de l'intelligence artificielle pourrait entraîner une automatisation plus en profondeur, plus rapide, plus large et plus perturbatrice que les fois précédentes, mais même si ce n'est pas le cas, l'automatisation déjà en cours nécessite de nouvelles interventions politiques. La deuxième partie de cette série porte sur la forme et l'envergure de ces interventions.

---

**Automatisation et une économie changeante - Partie 2 : Des politiques visant une prospérité commune**

---

Aspen Institute

---

Ethan Pollack  
Alastair Fitzpayne  
Conor McKay

---

2019

---



Télécharger le rapport

## Référence

McKay, C., Pollack, E., and Fitzpayne, A. (2019). Automation and a changing economy - Part 2: Policies for shared prosperity. (Automatisation et une économie changeante - Partie 2 : Des politiques visant une prospérité commune.) Washington, DC: The Aspen Institute's Future of Work Initiative.

## Résumé

Ce rapport constitue le deuxième volet d'une série en deux parties. La première partie portait sur l'histoire de l'automatisation dans l'économie américaine et ses conséquences futures potentielles. Dans cette deuxième partie, les auteurs décrivent un ensemble de politiques destinées à gérer les problèmes et les possibilités cernés dans le premier rapport. Leur analyse est divisée en quatre sections: 1) Dans la première section, ils encouragent les employeurs à adopter une approche axée sur l'humain en matière d'automatisation, notamment en investissant dans le perfectionnement de la main-d'œuvre et en tenant compte des multiples intervenants pour cerner et atténuer les conséquences de l'automatisation sur les travailleurs et leurs communautés; 2) Dans la deuxième section, les auteurs présentent comme enjeu prioritaire l'habilitation des travailleurs afin qu'ils puissent accéder aux formations, à de bons emplois et aux nouvelles possibilités économiques. Ils suggèrent qu'il sera essentiel d'offrir un meilleur accès aux formations et d'établir une culture d'apprentissage continu pour que les travailleurs obtiennent les études et les formations dont ils auront besoin pour effectuer la transition et s'adapter efficacement aux nouvelles réalités; 3) Dans la troisième section, les auteurs étudient la nécessité d'aider les travailleurs et les communautés touchés par les suppressions d'emplois à se remettre sur pied. Les solutions suggérées concernent principalement le renforcement des aides aux travailleurs et des services liés au marché du travail comme l'assurance chômage et les programmes de reconversion, tout en soutenant les économies des collectivités touchées; 4) Enfin, l'article aborde l'importance de comprendre les conséquences de l'automatisation sur la main-d'œuvre. Les auteurs précisent que le manque de données pertinentes sur les sujets tels que les avancées technologiques, les taux d'adoption et les conséquences sur la main-d'œuvre sont des problèmes, et ils affirment que la collecte de ces données et leur communication aux intervenants clés sont des enjeux prioritaires.

---

**Compétences, formation et apprentissage continu. La nature changeante du travail : série sur des enjeux no 1**

---

Canada's Public Policy Forum

---

Daniel Munro

---

2019

---



Télécharger le rapport

---



Télécharger le rapport

## Référence

Munro, D. (2019). Compétences, formation et apprentissage continu. La nature changeante du travail : série sur des enjeux no 1. Ottawa, ON: Forum des politiques publiques.

## Résumé

Dans ce rapport, l'auteur avance qu'en raison de la nature changeante du travail, le Canada doit améliorer ses systèmes de perfectionnement des compétences, de formation et d'apprentissage continu. En ce sens, il présente quatre objectifs essentiels : 1) se concentrer sur les compétences de base; 2) améliorer l'équité et l'inclusion dans les formations et le perfectionnement des compétences, et encourager le partage des coûts entre les travailleurs, le gouvernement et l'industrie; 3) partager l'information entre les institutions d'enseignement, l'industrie, les syndicats et les autres parties prenantes (et utiliser ces données pour effectuer des analyses approfondies); 4) mesurer l'efficacité des programmes. Le rapport comprend un aperçu des systèmes d'éducation, de perfectionnement et de formation au Canada, en particulier les systèmes de formation et de perfectionnement en cours de carrière, qui sont essentiels, mais négligés. Il comporte également une évaluation des apports en formation et en perfectionnement, des niveaux de participation et des barrières à celle-ci qui caractérisent les systèmes canadiens, avec un examen de ces systèmes compte tenu des besoins changeants du pays. L'auteur examine ensuite des modèles prometteurs appliqués dans d'autres pays et détermine les principes et priorités essentiels (déjà énumérés ci-dessus) qui pourraient permettre d'améliorer les systèmes canadiens. Le rapport conclut en passant en revue les lacunes persistantes du système et les questions qui restent encore à résoudre.

---

**Les changements technologiques et le futur de l'emploi : Document de réflexion**

---

New Zealand Productivity Commission

2019

---



Télécharger le rapport

**Référence**

New Zealand Productivity Commission (2019). Technological change and the future of work: Issues paper. (Les changements technologiques et le futur de l'emploi : Document de réflexion.) Wellington, New Zealand: The New Zealand Productivity Commission

**Résumé**

Ce document de discussion est destiné à fournir des renseignements de base et à présenter les questions que pose la Productivity Commission de Nouvelle-Zélande aux membres du public afin de déterminer de quelle manière le pays peut exploiter les avantages produits par les technologies perturbatrices et surmonter les difficultés qu'elles engendrent. L'article commence par décrire la démarche entreprise par la Commission ainsi que deux questions cruciales : 1) quelles sont les conséquences probables des perturbations technologiques sur l'avenir du travail, la main-d'œuvre, les marchés du travail, la productivité et le bien-être; 2) que peut faire le gouvernement pour permettre à la Nouvelle-Zélande de profiter au mieux de ces changements. L'article passe alors en revue les théories actuelles sur les conséquences plausibles des technologies perturbatrices sur les sociétés développées telles que la Nouvelle-Zélande ainsi que certaines prévisions formulées dans la littérature sur l'avenir du travail, tout en soulignant le degré important d'incertitude quant à ce qui se passera réellement. Le texte décrit notamment quatre scénarios qui pourraient se produire. L'analyse passe alors à une discussion sur les politiques et institutions actuelles du marché du travail en Nouvelle-Zélande et dans quelle mesure ces éléments seront adaptés aux futures perturbations. On trouve ensuite un examen du système éducatif néo-zélandais et du mécanisme dont dispose le pays pour fournir les compétences dont l'économie a besoin. L'article aborde notamment les résultats obtenus en ce moment, y compris le rôle de l'immigration et l'avenir probable de ces systèmes compte tenu des perturbations à venir. La dernière section du texte examine le rôle des entreprises et des politiques économiques, plus précisément la question de savoir si la Nouvelle-Zélande exploite efficacement les nouvelles technologies à l'heure actuelle ainsi que les obstacles à l'innovation. L'article conclut en résumant les questions destinées à obtenir l'avis des lecteurs qui étaient dispersées dans l'ensemble du texte.

---

**Commission mondiale  
sur l'avenir du travail :  
Travailler pour bâtir un  
avenir meilleur**

---

Organisation internationale  
du Travail

---

2019

---



Télécharger le rapport

---



Télécharger le rapport

## Référence

Organisation internationale du Travail (2019). Commission mondiale sur l'avenir du travail : Travailler pour bâtir un avenir meilleur. Geneva, Switzerland: International Labour Organization.

## Résumé

Ce rapport propose un programme d'adaptation à l'avenir du travail centré sur l'humain à l'aide de trois suggestions : 1) accroître l'investissement dans le potentiel humain; 2) accroître l'investissement dans les institutions du travail; 3) accroître l'investissement dans le travail décent et durable. Pour accroître l'investissement dans le potentiel humain, les auteurs suggèrent de donner à chaque travailleur le droit universel à l'apprentissage tout au long de la vie, d'investir dans les institutions, politiques et stratégies qui accompagneront les individus durant les phases de transition dans le monde du travail, de mettre en œuvre un programme de transformation pour soutenir l'égalité des genres et d'assurer une protection sociale accrue de la naissance à la vieillesse. Pour accroître l'investissement dans les institutions du travail, les auteurs suggèrent d'établir une garantie universelle pour les travailleurs, de renforcer l'autonomie des travailleurs quant à la gestion de leur temps de travail, d'assurer une représentation collective des travailleurs et des employeurs garantie par les gouvernements et activement promue par les politiques publiques, et de mettre la technologie au service du travail décent. Pour accroître l'investissement dans le travail décent et durable, les auteurs recommandent d'offrir des incitations afin de promouvoir des investissements dans des domaines clés pour un travail décent et durable, de refondre les structures d'incitation pour les entreprises au profit de stratégies d'investissement à plus long terme et d'explorer des indicateurs supplémentaires de développement humain et de bien-être.

---

**Le choc du futur?  
L'incidence de  
l'automatisation sur le  
marché de l'emploi du  
Canada**

---

C.D. Howe Institute

---

Oschinski, Matthias  
Wyonch, Rosalie

---

2017

---



Télécharger le rapport

## Référence

Oschinski, M., Wyonch, R. (2017). Future shock? The impact of automation on Canada's labour market. (Le choc du futur? L'incidence de l'automatisation sur le marché de l'emploi du Canada.) Commentary 472. Toronto, ON: C.D. Howe Institute.

## Résumé

Dans ce rapport, les auteurs actualisent et adaptent la méthode de Frey et Osborne (2013/2017) et l'appliquent au Canada dans le but d'estimer le pourcentage d'emplois canadiens susceptibles d'être automatisés. Afin de mettre à jour cette méthode, les auteurs ont consulté un nouveau groupe d'experts et dressé une liste actualisée de compétences difficiles à automatiser. À l'aide de cette liste, ils ont poursuivi l'actualisation de la méthode de Frey et Osborne pour estimer la vulnérabilité des emplois à l'automatisation en ajoutant une pondération des compétences non automatisables en fonction de leur importance pour une profession donnée, puis en l'appliquant aux données sur le marché du travail canadien. Les auteurs ont ensuite extrapolé cette évaluation afin de produire des résultats à l'échelle de l'industrie. Selon ces résultats, les industries canadiennes dont moins de 25 pour cent des emplois sont susceptibles d'être automatisés représentent 27,5 pour cent du nombre total d'emplois actuel (4,9 millions d'emplois). Les industries dont plus de 75 pour cent des emplois comportent des risques élevés d'automatisation ne représentent que 1,7 pour cent des emplois (310 000 emplois).

---

**Réforme des politiques en milieu de travail de la Nouvelle-Zélande : Quelles sont les leçons à tirer pour l'Australie?**

---

Australia Centre for Future Work

---

Alison Pennington

---

2019

---



Télécharger le rapport

## Référence

Pennington, A. (2019). Workplace policy reform in New Zealand: What are the lessons for Australia? (Réforme des politiques en milieu de travail de la Nouvelle-Zélande : Quelles sont les leçons à tirer pour l'Australie?) Canberra, ACT: The Centre for Future Work at the Australia Institute.

## Résumé

Ce rapport aborde sept réformes ou campagnes précises concernant le marché du travail étant déjà mises en œuvre ou en cours d'élaboration en Nouvelle-Zélande afin de cerner les enseignements potentiels qui pourraient être appliqués en Australie dans le cadre de ses réformes des relations de travail. Les réformes présentées concernent les éléments suivants : 1) l'équité salariale; 2) les conventions collectives et les droits des employés; 3) les syndicats; 4) les engagements gouvernementaux; 5) les augmentations du salaire minimum; 6) les alliances de la société civile; 7) les droits des employés concernant les congés. Le rapport examine ces réformes dans le contexte d'une discussion initiale sur des réformes privilégiant les employeurs qui ont été mises en place à partir du milieu des années 1980 et qui ont entraîné le démantèlement radical de l'État-providence hautement développé qu'était la Nouvelle-Zélande. Selon l'auteur, cette transformation a contribué à l'apparition d'un certain nombre de problèmes tels qu'un accroissement des inégalités et un pays pris au piège dans un cycle de salaires bas et de faible productivité.

---

**Le futur des compétences : Les tendances ayant une incidence sur l'emploi aux É.-U. et au R.-U. en 2030**

---

UK - NESTA

---

Philippe Schneider  
Hasan Bakhshi  
Harry Armstrong

---

2017

---



Télécharger le rapport

## Référence

Schneider, P., Bakhshi, H., and Armstrong, H. (2017). The future of skills: Trends impacting on US and UK employment in 2030. (Le futur des compétences : Les tendances ayant une incidence sur l'emploi aux É.-U. et au R.-U. en 2030.) London, UK: NESTA.

## Résumé

Ce rapport est une publication de la séance d'information présentée lors des ateliers d'experts organisés par NESTA et Pearson en 2016 dans le cadre d'un projet de recherche ayant donné lieu au document The future of skills: Employment in 2030. Il s'agit d'une analyse de sept tendances mondiales qui sont des moteurs de changements dans l'économie mondiale: 1) La première de ces tendances concerne l'évolution technologique. Le rapport aborde notamment l'automatisation et ses effets sur l'avenir du travail, ainsi que d'autres tendances technologiques comme l'économie du partage, l'Internet des objets, les avancées en matière d'équipement et de matériaux et la biotechnologie; 2) La deuxième tendance examinée est liée à la mondialisation, avec une discussion sur les possibilités commerciales et autres, ainsi que les conséquences de la mondialisation sur la classe moyenne; 3) L'évolution démographique est la troisième tendance présentée par les auteurs, notamment les conséquences du vieillissement de la population, l'arrivée de la génération des milléniaux et les effets probables de ces changements sur l'économie; 4) La quatrième tendance concerne la viabilité écologique, qui fait référence aux changements climatiques et à la nécessité de passer à une économie à faible émission de carbone; 5) La cinquième tendance est liée à l'urbanisation, en particulier ses effets sur la demande croissante en infrastructures; 6) La sixième tendance correspond aux inégalités, et plus précisément les facteurs à leur origine et leurs conséquences à l'échelle micro- et macrologique; 7) Enfin, les auteurs abordent les incertitudes politiques, et notamment l'instabilité qu'elles produisent et les moteurs de ces incertitudes, comme le renforcement des liens internationaux.

**Faire appel à la confiance : Décoder l'ADN organisationnel - Confiance, données et libérer la valeur d'un environnement de travail numérique**

Accenture

Ellyn Shook  
Mark Knickrehm  
Eva Sage-Gavin

2018



Télécharger le rapport

## Référence

Shook, E., Knickrehm, M., and Sage-Gavin, E. (2018). Putting trust to work: Decoding organizational DNA - Trust, data, and unlocking value in the digital workplace. (Faire appel à la confiance : Décoder l'ADN organisationnel - Confiance, données et libérer la valeur d'un environnement de travail numérique.) n.p., USA: Accenture.

## Résumé

Ce rapport concerne l'utilisation par les entreprises d'une quantité grandissante de données concernant leurs affaires afin de stimuler la croissance, tout en évitant les écueils tels que les fuites de données et les employés mécontents. Les auteurs affirment que la clé de l'utilisation efficace des données repose sur la création d'une relation de confiance avec les employés, un processus composé selon eux de trois grands éléments: 1) Pour les auteurs, le premier élément consiste à donner le contrôle pour gagner la confiance, ce qui fait référence à l'idée selon laquelle le meilleur moyen de gagner la confiance des employés quant à la façon dont leur employeur utilise leurs données est de leur donner davantage de contrôle sur ces données. Par exemple, l'employeur peut accorder des droits partagés sur les données liées à leur travail de sorte que les employés puissent les prendre avec eux lorsqu'ils s'en vont; 2) La deuxième partie de la stratégie des auteurs concerne le partage des responsabilités et des avantages. Ainsi, selon les auteurs, les cadres supérieurs et les administrateurs doivent s'informer davantage sur les données et l'intelligence artificielle (IA) pour mener leurs équipes plus efficacement et contribuer à des prises de décision plus productives. Ils suggèrent également que les employés peuvent participer à la conception des systèmes destinés à utiliser les données au travail; 3) Enfin, le dernier élément porte sur l'habilitation des employés et l'utilisation responsable de la technologie. Pour les auteurs, la technologie doit servir à fournir de nouvelles possibilités aux gens et non à les freiner. Une grande partie de cet élément concerne notamment les préjugés algorithmiques qu'il faut éviter et l'emploi de la technologie pour aider les employés à réaliser leur plein potentiel. Le rapport se conclut en proposant des outils particuliers que les entreprises peuvent utiliser pour établir des relations de confiance et tirer le maximum de leurs données et de leur effectif.

---

**Faire de la place :  
Réflexion sur la diversité et  
l'inclusion dans le futur de  
l'emploi**

---

Caroline Styr  
Desmond Dickerson

---

Cognizant, Center for the  
Future of Work

---

2018

---



Télécharger le rapport

## Référence

Styr, C. and Dickerson, D. (2018). Making Room: Reflections on diversity & inclusion in the future of work. (Faire de la place : Réflexion sur la diversité et l'inclusion dans le futur de l'emploi.) Teaneck, NJ: Cognizant.

## Résumé

Ce rapport est composé d'une série d'éditoriaux regroupés en quatre thèmes principaux : 1) l'avenir repose sur l'inclusivité; 2) ce qui fait de nous des humains; 3) la lutte contre les préjugés; 4) l'esprit de communauté. La discussion sur le premier thème (« l'avenir repose sur l'inclusivité ») explique qu'il faudrait traiter les initiatives de diversité et d'inclusion au travail comme des priorités d'apprentissage et non comme des formations obligatoires. Selon l'auteur, il est essentiel que les dirigeants montrent l'exemple en intégrant la diversité et l'inclusion dans les pratiques quotidiennes et la culture de l'entreprise, ce qui favorisera la réussite globale de celle-ci. Le deuxième thème (« ce qui fait de nous des humains ») concerne l'importance de la communication pour encourager l'authenticité au travail. Celle-ci favorise l'innovation, améliore l'efficacité des collaborations et permet d'offrir une rétroaction efficace en établissant un esprit de communauté au travail. Le troisième thème (« la lutte contre les préjugés ») met l'accent sur l'importance des êtres humains pour assurer la réussite des machines au travail. De plus, il souligne les contributions qu'apportent les travailleurs plus âgés dans le milieu du travail. Le quatrième thème (« l'esprit de communauté ») explique qu'il est important de renforcer le pouvoir d'action des femmes dans le monde du travail, et notamment de cultiver leurs compétences de leadership et de leur offrir des techniques pour les appliquer.

---

**Apprentissage continu  
grâce au mouvement  
SkillsFuture à Singapour :  
Défis et perspectives**

---

Singapore Skills Future

Charlene Tan

2017

---



Télécharger le rapport

**Référence**

Tan, C. (2017). Lifelong learning through the SkillsFuture movement in Singapore: Challenges and prospects. (Apprentissage continu grâce au mouvement SkillsFuture à Singapour : Défis et perspectives.) *International journal of lifelong education*, 36(3), 278-291.

**Résumé**

Cet article parle de la nouvelle initiative SkillsFuture menée à Singapour, qui consiste à favoriser une culture d'apprentissage continu. Plus précisément, l'auteur examine trois grandes difficultés culturelles auxquelles l'initiative SkillsFuture est confrontée. La première difficulté concerne la préférence socioculturelle actuelle pour les études universitaires plutôt que les formations techniques et l'importance démesurée accordée aux notes et aux diplômes dans le pays. Le gouvernement souhaite changer l'attitude des Singapouriens en les incitant à accorder plus d'importance à la maîtrise des compétences plutôt que de « courir après les diplômes ». La deuxième grande difficulté est qu'il n'existe pas de culture nationale forte favorisant les « habitudes intellectuelles » nécessaires pour l'apprentissage continu. L'auteur suggère que ce problème est lié à la première difficulté, car la culture du pays accorde plus d'importance aux diplômes détenus qu'à l'apprentissage réel de contenu, ce qui entraîne souvent un sous-développement de la capacité des Singapouriens à maîtriser un sujet donné. Enfin, l'auteur suggère que la culture de Singapour se caractérise par le pragmatisme et une préférence pour des preuves concrètes et quantifiables, tandis que l'initiative SkillsFuture encourage le développement du capital humain et la création de possibilités, qui sont des choses moins tangibles et plus difficiles à quantifier. Globalement, l'auteur affirme que, pour que l'initiative SkillsFuture puisse réussir, il faudra que la culture de Singapour change de manière à accueillir plus favorablement un modèle d'apprentissage axé sur le développement des compétences et à s'intéresser davantage aux occasions de perfectionnement personnel et non économique que produira ce modèle. La pression imposée par la mondialisation devrait y contribuer, mais les gouvernements et les dirigeants communautaires devront continuer à préconiser ces changements et à s'organiser pour y parvenir.

---

**La probabilité de l'automatisation en Angleterre : 2011 et 2017**

---

UK - Office for National Statistics

Sean White  
Andrea Lacey  
Anna Ardanaz-Badia

---

2019

---



Télécharger le rapport

**Référence**

White, S., Lacey, A., Ardanaz-Badia, A. (2019). The probability of automation in England: 2011 and 2017. (La probabilité de l'automatisation en Angleterre : 2011 et 2017.) Newport, UK: Office for National Statistics.

**Résumé**

Ce rapport technique de l'Office of National Statistics du Royaume-Uni vise à évaluer le risque d'automatisation des emplois en Angleterre. Plus précisément, on y reproduit l'approche axée sur les tâches mise au point par Melanie Arntz et coll. (2016), en soulignant que l'autre méthode élaborée par Frey et Osborne tend à produire des probabilités d'automatisation plus extrêmes. Les auteurs suivent la convention usuelle consistant à définir les emplois à faible risque d'automatisation comme étant ceux ayant une probabilité d'automatisation inférieure à 30 pour cent, les emplois à risque moyen correspondant aux emplois dont la probabilité d'automatisation est comprise entre 30 et 70 pour cent, et les emplois à risque élevé étant ceux dont la probabilité d'automatisation dépasse 70 pour cent. En Angleterre, les auteurs ont constaté qu'environ 5 pour cent des emplois présentent un risque élevé, 70 pour cent présentent un risque moyen et 25 pour cent présentent un risque faible. Les auteurs ont également évalué le risque de perte d'emploi due à l'automatisation en fonction du sexe, du type d'emploi (temps partiel ou temps plein), de l'âge et du niveau d'étude. Ils ont constaté une forte corrélation négative entre les personnes ayant atteint un niveau élevé d'étude ou de formation dans une profession donnée et la probabilité d'automatisation des emplois de cette profession. Enfin, les auteurs présentent le risque qu'une tâche particulière puisse être automatisée en fonction des termes utilisés dans la description de cette tâche. Ils ont constaté que les termes tels que « machine » et « propre » sont liés à des risques élevés d'automatisation, tandis que les termes « planification » et « recherche » sont associés à des risques plus faibles d'automatisation.

### Huit différents futurs de l'emploi : Scénarios et leurs implications

World Economic Forum (WEF) and Boston Consulting Group

2018



Télécharger le rapport

### Référence

World Economic Forum (WEF) and Boston Consulting Group (2018). Eight futures of work: Scenarios and their implications. (Huit différents futurs de l'emploi : Scénarios et leurs implications.) White Paper. Geneva, Switzerland: World Economic Forum (WEF).

### Résumé

Ce document de travail vise à susciter le dialogue concernant les différents avènements que pourrait connaître le travail en proposant huit scénarios possibles conçus en associant les variables suivantes de différentes manières : 1) la vitesse des changements technologiques et leurs conséquences sur les modèles de gestion; 2) l'évolution de l'apprentissage au sein de la population active actuelle et future; 3) l'ampleur de la mobilité géographique des talents. Les auteurs supposent deux issues possibles pour chacune de ces variables : soit la situation actuelle se poursuit, soit elle s'accélère ou s'amplifie. Les huit scénarios étudiés sont les suivants : 1) autarcies de main-d'œuvre; 2) mouvements de masse; 3) remplacement par les robots; 4) polarisation du monde; 5) plus de pouvoirs pour les entrepreneurs; 6) déplacement des travailleurs qualifiés; 7) populations locales productives; 8) adaptation agile.

### Le futur des emplois : Emploi, compétences et stratégie en matière de main-d'œuvre pour la quatrième révolution industrielle

World Economic Forum (WEF) and Boston Consulting Group

2016



Télécharger le rapport

### Citation

World Economic Forum (WEF) (2016). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. (Le futur des emplois : Emploi, compétences et stratégie en matière de main-d'œuvre pour la quatrième révolution industrielle.) Global Challenge Insight Report. Geneva, Switzerland: World Economic Forum (WEF).

### Résumé

Ce document présente les résultats d'une vaste enquête menée par le Forum économique mondial auprès de dirigeants des ressources humaines dans de grandes entreprises. Les résultats principaux de cette enquête incluent les attentes de ces personnes concernant les changements touchant l'emploi entre 2015 et 2020. Le rapport décrit le point de vue des dirigeants interrogés concernant les grandes tendances et les moteurs du changement. D'après leur évaluation, on prévoit des pertes nettes de 5,1 millions d'emplois dans le monde d'ici 2020, la plupart des pertes concernant les postes « de bureau et administratifs ». Le rapport s'appuie également sur des études antérieures du Forum concernant les inégalités homme-femme au travail et présente l'opinion des dirigeants interrogés sur différentes questions connexes telles que les moteurs du changement, les obstacles au progrès, les stratégies permettant d'accroître la participation des femmes dans le secteur formel du travail et l'exploitation améliorée des femmes de talent dans l'entreprise. Le rapport détaille également une grande partie de ses résultats par sexe, par région et par secteur.

---

**Vers une révolution des compétences : Actions dirigées par les industries pour le futur de l'emploi**

---

World Economic Forum (WEF)

2019

[Télécharger le rapport](#)**Référence**

World Economic Forum (WEF) (2019). Towards a reskilling revolution: Industry-led action for the future of work. (Vers une révolution des compétences : Actions dirigées par les industries pour le futur de l'emploi.) Centre for New Economy and Society Insight Report. Geneva, Switzerland: World Economic Forum (WEF).

**Résumé**

Ce rapport décrit un nouvel outil afin de recenser les possibilités en matière de transition professionnelle mis au point par le Forum économique mondial, le Boston Consulting Group et Burning Glass Technologies. L'outil, qui intègre des systèmes d'information conventionnels sur le marché du travail et des offres d'emploi en ligne, applique une approche basée sur les mégadonnées afin de cerner les occasions de formation, de reconversion et de transitions entre les emplois. Cet outil est destiné à être utilisé par les travailleurs individuels, les décideurs, les entreprises, les responsables de la planification stratégique de la main-d'œuvre en entreprise et autres intervenants. La majorité du rapport est divisée en quatre parties. Dans la première partie, les auteurs décrivent leur méthodologie et donnent un aperçu de leur approche et des éléments sur lesquels repose leur méthode. La partie suivante explique comment utiliser l'outil et fournit des exemples de son utilisation s'appuyant sur des données sur le marché du travail américain. La troisième partie montre l'utilité de l'outil pour les individus. La dernière partie offre une analyse des politiques et initiatives supplémentaires requises pour soutenir des transitions professionnelles plus efficaces à l'échelle.

---

**Rapport sur le futur des emplois 2018**

---

World Economic Forum (WEF)

2018

---

[Télécharger le rapport](#)**Référence**

World Economic Forum (WEF) (2018). The future of jobs report 2018. (Rapport sur le futur des emplois 2018.) Geneva, Switzerland: World Economic Forum (WEF).

**Résumé**

Ce rapport présente les résultats de la deuxième enquête du Forum économique mondial, la Future of Jobs Survey, une vaste étude approfondie menée auprès de dirigeants des ressources humaines dans les grandes entreprises composant les membres internationaux du Forum. Le rapport vise à éclairer les réactions aux grandes difficultés auxquelles sont confrontés les entreprises, les gouvernements et les travailleurs et à réévaluer les constatations du premier rapport du Forum de 2016. L'enquête était composée d'un total de 313 questions pouvant être classées en trois domaines : 1) recenser les transformations en cours; 2) documenter les transformations touchant les emplois jusqu'en 2022; 3) comprendre les priorités et les objectifs des entreprises en matière de formation, de reconversion et de mise à niveau des compétences. Globalement, le rapport présente 12 constatations principales, dont les points saillants sont les suivants : quatre moteurs du changement technologique (internet mobile à haute vitesse omniprésent, intelligence artificielle, adoption générale des analyses de mégadonnées et infonuagique) joueront un rôle essentiel dans la période de 2018 à 2022; il devrait y avoir un gain net d'emplois, car on prévoit que l'augmentation de la proportion d'emplois dans les nouvelles professions sera plus rapide que la diminution des emplois dans les rôles en déclin; l'instabilité croissante des compétences due aux changements technologiques entraînera une transformation majeure des compétences requises pour effectuer la plupart des emplois; les employeurs ne planifient pas suffisamment la reconversion et la mise à niveau des compétences des employés les plus vulnérables à l'automatisation. Outre cette analyse, une grande partie du rapport consiste simplement à présenter les résultats de l'enquête, en les décomposant selon différents facteurs comme le secteur et la région.

---

**Risque et préparation : L'incidence de l'automatisation sur les marchés de l'emploi**

---

C.D. Howe Institute

Rosalie Wyonch

2018



Télécharger le rapport

**Référence**

Wyonch, R. (2018). Risk and readiness: The impact of automation on provincial labour markets. (Risque et préparation : L'incidence de l'automatisation sur les marchés de l'emploi provinciaux.) Commentary 499. Toronto, ON: C.D. Howe Institute.

**Résumé**

Dans ce rapport, l'auteur évalue les différents degrés de vulnérabilité à l'automatisation des travailleurs dans les différentes provinces du Canada, ainsi que leur degré de préparation à s'adapter à ces changements. Les résultats présentés découlent d'une étude menée pour un texte antérieur (Oschinski et Wyonch, 2017) portant sur le risque d'automatisation que connaissent les professions qui composent le marché du travail canadien. Les résultats de cette étude ont ensuite été appliqués aux données sur le marché du travail de chaque province canadienne. L'auteur constate que les travailleurs du Nouveau-Brunswick, de Terre-Neuve-et-Labrador et de la Saskatchewan sont les plus vulnérables aux perturbations technologiques, tandis que les travailleurs de l'Ontario, de la Colombie-Britannique et de l'Alberta connaissent, en moyenne, des risques moins élevés. L'auteur élabore également une évaluation de la préparation des travailleurs à s'adapter, qui comprend des évaluations de compétences de base telles que l'alphabétisation et les aptitudes au calcul ainsi que le pourcentage de la population capable de résoudre des problèmes dans un environnement riche en technologies, le taux d'emploi et le pourcentage de la population qui possède un diplôme de troisième cycle dans chaque province. En s'appuyant sur cette évaluation, l'auteur détermine que les travailleurs de l'Ontario et de l'Alberta sont les plus prêts à s'adapter aux perturbations technologiques, tandis que ceux du Nouveau-Brunswick et de Terre-Neuve-et-Labrador sont les moins préparés. Les principales recommandations formulées en matière de politiques publiques concernent l'exploitation des programmes existants afin d'offrir aux travailleurs des occasions de se reconverter, même si l'auteur souligne également que les perturbations technologiques pourront nécessiter une approche plus globale.