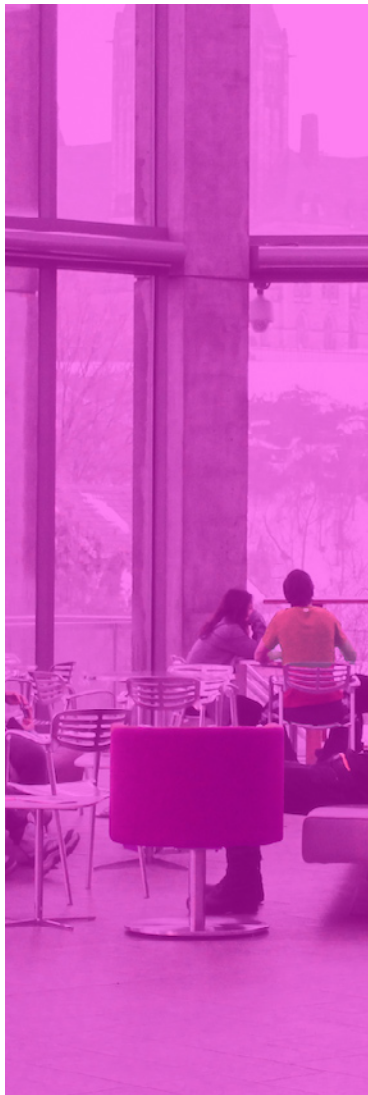




Une seule constante

La nature changeante du travail et des compétences requises



Centre des **Compétences futures**

Le Centre des Compétences futures (FSC-CCF) est un centre de recherche et de collaboration d'avant-garde qui se consacre à préparer les Canadiens à réussir sur le marché du travail. Nous pensons que les Canadiens devraient avoir confiance dans leurs compétences pour réussir sur un marché en constante évolution. La communauté pancanadienne que nous formons collabore afin de repérer, d'éprouver et de mesurer rigoureusement des approches novatrices en matière d'évaluation et d'acquisition des compétences dont les Canadiens ont besoin pour réussir dans les jours et les années à venir, pour ensuite partager ces approches.

Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres sont l'Université Ryerson, Blueprint ADE et le Conference Board du Canada.

Si vous souhaitez en savoir plus sur ce rapport et sur d'autres études sur les compétences réalisées par le FSC-CCF, allez à fsc-ccf.ca ou contactez-nous à info@fsc-ccf.ca.

fsc-ccf.ca

En partenariat
avec :



Le Conference
Board du Canada

Blueprint

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

Canada



Table des matières

- 2 Principales conclusions**
- 3 Contexte**
- 5 Changements rapides et radicaux**
- 7 Les problèmes de longue date n'ont pas disparu**
- 14 Prêts pour la prochaine perturbation**
- Annexe A**
- 16 Méthodologie**
- Annexe B**
- 17 Bibliographie**

Principales conclusions

- La pandémie de COVID-19 a généré de nouvelles incertitudes dans le monde du travail, déjà en pleine mutation. Les nouvelles modalités de travail flexibles et à distance sont un exemple d'adaptations rapides qu'une crise peut catalyser.
- L'automatisation croissante des industries et les changements qui en découlent pour ce qui est des besoins en main-d'œuvre demeurent une priorité constante à laquelle il faut s'attaquer.
- Les compétences des travailleurs ne répondent souvent pas aux besoins des employeurs. Les principales pratiques désignées pour résoudre ce problème sont les suivantes : l'embauche fondée sur les compétences, l'accès à de bonnes informations sur le marché du travail ainsi qu'à des possibilités de perfectionnement et de recyclage souples, y compris les microcertifications.



Contexte

Depuis plusieurs années, les responsables de l'éducation et des compétences de même que les employeurs réfléchissent à l'avenir du travail et en discutent. La pandémie de COVID-19 a accru la prépondérance de ces discussions.

La pandémie a entraîné des changements sans précédent dans le monde. Depuis mars 2020, les industries, les milieux de travail, les employeurs et les travailleurs ont été confrontés à une série d'événements bouleversants.

Cette période n'a pas été facile pour les employeurs : sept petites entreprises sur dix se sont endettées à cause de la COVID-19, et quatre entreprises sur dix affirment qu'elles ne prévoient pas réaliser des profits normaux le début de 2022¹. La situation n'a pas non plus été facile pour les employés : plus d'un million de travailleurs canadiens de divers secteurs touchés par la pandémie ont perdu leur emploi ou connu une réduction de leurs heures de travail avant décembre 2020².

Les Canadiens se sont étonnamment bien adaptés aux nouvelles modalités de travail³. La proportion des entreprises dont la moitié des employés travaillent à distance est montée en flèche, passant de 12 % en février 2020 à 51 % en août 2020⁴. En septembre 2021, on est revenu aux niveaux d'emploi antérieurs à la pandémie; toutefois, le taux de chômage reste élevé⁵. On a également constaté une

forte augmentation de postes vacants au cours des derniers mois^{6,7}, en particulier dans des secteurs tels que l'hébergement et la restauration, les soins de santé (qui connaissent la plus grande pénurie de personnel de tous les secteurs), la fabrication et la construction, ainsi que le commerce de détail et le camionnage⁸. Ces changements se produisent dans un contexte de problèmes persistants et préexistants affectant le travail, comme l'automatisation et la numérisation croissantes.

Pour comprendre les problèmes auxquels les employeurs et les travailleurs sont confrontés sur le marché du travail, nous avons examiné les données tirées de notre Tournée de consultation régionale (TCR) pré-pandémique – qui s'est déroulée en présentiel dans différentes villes du Canada en 2019-2020 – ainsi que les données de notre Tournée de consultation régionale virtuelle (TCRV), qui s'est tenue en ligne de 2020 à 2021. (Voir « Un forum pour consulter les Canadiens ».) Les participants à la tournée de consultation de chaque région ont fait part de leurs points de vue sur les plus importants enjeux du monde du travail.

1 Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). « Canada's Small Businesses Now Collectively Owe Over \$135 Billion as a Result of the Pandemic ».

2 Charnock et coll., *Le bien-être des Canadiens au cours de la première année de la pandémie de la COVID-19*.

3 Saba, Bezu et Haider, *Nouvelles organisations du travail*.

4 Ibid.

5 Statistique Canada, « Enquête sur la population active, septembre 2021 ».

6 Statistique Canada, Tableau 14-10-0326-01.

7 Statistique Canada, « Postes vacants, deuxième trimestre de 2021 ».

8 Neustaeter, « These Canadian Industries Are Currently Facing the Biggest Labour Shortages ».

Un forum pour consulter les Canadiens

Le Conference Board du Canada, en partenariat avec le Centre des Compétences futures (CCF), s'est entretenu avec des intervenants canadiens en matière d'éducation et de compétences au sujet de leurs priorités, de leurs stratégies et de leurs perspectives régionales.

Tournées de consultation régionales, octobre 2019 à mars 2020

- 1032 participants à l'occasion de 12 événements;
- Échanges libres sur les thèmes suivants : priorités régionales en matière de compétences, compétences importantes pour la réussite professionnelle, comment apporter un meilleur soutien aux populations vulnérables, conception d'un meilleur écosystème de compétences.

Tournées de consultation régionales virtuelles, décembre 2020 à mars 2021

- 344 participants à l'occasion de 14 événements;
- Échanges libres sur les thèmes suivants : comment la pandémie a-t-elle modifié les priorités en matière de programmes, défis actuels du marché du travail, exemples ou suggestions d'initiatives pour relever ces défis.

Une analyse des 92 transcriptions tenant compte des spécificités régionales et de points de vue particuliers a permis de dégager cinq thèmes principaux :

- relance équitable;
- compétences essentielles;
- réinvention de l'enseignement postsecondaire;
- nature changeante du travail;
- infrastructures sociales et numériques.

Pour une analyse de quatre autres thèmes, consultez les autres rapports de la série, disponibles à l'adresse <https://www.conferenceboard.ca/fr/futureskillscentre/sounding-tours>.



Les participants ont dit avoir des doutes quant aux modalités de travail pendant la pandémie et après la reprise, compte tenu des défis auxquels les entreprises et les travailleurs sont confrontés. On sait également qu'il existe de fortes variations entre les régions et les industries. Toutefois, les participants conviennent que de nombreux changements apportés à l'environnement de travail et l'adoption généralisée des technologies de communication et de collaboration ont été positifs. À titre d'exemple, les personnes ayant des responsabilités en matière de soins peuvent trouver le travail à distance mieux adapté à leurs besoins; ou encore, un étudiant peut faire un stage dans une entreprise du centre-ville tout en travaillant de son domicile dans une région rurale. Les crises majeures – comme une pandémie mondiale – ébranlent le statu quo et entraînent des changements éventuellement durables, qu'ils soient positifs ou négatifs.

La pandémie nous a obligés à être souples, à nous adapter et à essayer de nouvelles façons de faire. Je pense que nous devons continuer à garder cela à l'avant-plan, pour nous permettre de sortir des sentiers battus et d'appliquer de nouveaux principes.

Participant à la TCRV, Île-du-Prince-Édouard,
janvier 2021

Changements rapides et radicaux

Le travail à distance est devenu la norme du jour au lendemain

La pandémie a bouleversé la norme du travail en présentiel, les entreprises canadiennes ayant décuplé leurs effectifs à distance, une évolution générale qui semble avoir considérablement transformé les modalités de travail⁹. Les entreprises qui pouvaient fonctionner partiellement ou entièrement en ligne ont dû s'y mettre rapidement au début de la pandémie, en mars 2020, notamment en préparant le personnel à travailler à distance.

C'est en réalité la plus grande adaptation que j'ai constatée dans les entreprises et la population du Manitoba, à quel point on s'est rapidement adaptés à ce monde virtuel!

Participant à la TCRV, Manitoba, mars 2021

Plus récemment, seulement 6 % des organisations canadiennes ont déclaré avoir l'intention de retourner en bloc au bureau; la plupart des organisations envisagent plutôt une réalité hybride¹⁰.

Les employeurs ont discuté des mesures de soutien qu'ils ont mises en place pour leur personnel en réaction aux fermetures dues à la pandémie, notamment l'accent mis sur la santé mentale et les modalités de travail flexibles pour aider les familles, tout en veillant à ce que leurs entreprises demeurent viables.

9 Le Conference Board of Canada, *Working Through COVID-19*.

10 Ibid.

Une seule constante

La nature changeante du travail et des compétences requises

En pleine période de crise, il y a aussi beaucoup d'opportunités. Nous avons accéléré un grand nombre d'initiatives numériques [...] en mettant en œuvre des politiques et des lignes directrices sur le travail à domicile, des modalités de travail flexibles, en fournissant tout l'équipement nécessaire [...] Nous organisons régulièrement des séances à l'intention de nos employés pour leur permettre de gérer de nombreux changements dans leur vie personnelle, mais aussi dans les environnements de travail, comme la façon de communiquer avec les autres.

Participant à la TCRV, Nouvelle-Écosse, janvier 2021

Cependant, les participants ont également indiqué à quel point il est difficile pour les employeurs de licencier des travailleurs dont les fonctions sont devenues obsolètes dans un environnement de travail virtuel. Certes, les perturbations technologiques ne sont pas propres à la pandémie, mais les mesures de distanciation physique ont incité les employeurs à adopter des technologies permettant de mettre en ligne leurs produits et leurs services à la clientèle¹¹, réduisant ainsi la nécessité de certains emplois.

Au cours de la dernière année, ces industries se sont également adaptées en se tournant vers des produits et des services technologiques pour accomplir les tâches qui étaient traditionnellement effectuées par des personnes. Donc, pour moi, c'est une préoccupation parce que certains de ces emplois sont maintenant devenus quelque peu obsolètes.

Participant à la TCRV, Saskatchewan, mars 2021

Un participant du Manitoba a décrit une initiative d'aide aux restaurants découlant de l'idée d'y réaffecter le personnel dont les fonctions sont devenues obsolètes. À partir de cette initiative à plus petite échelle, la notion de réaffectation des talents a conduit au lancement d'un programme financé par le gouvernement pour aider les restaurants de la province ayant un urgent besoin de ressources.

Les compétences numériques sont devenues essentielles

La transition vers le travail virtuel (et les études à distance) a mis en lumière le rôle central des compétences numériques de base. Selon les participants, la pandémie a illustré l'importance croissante de ces compétences pour travailler efficacement. L'exploitation d'une entreprise viable en ces temps difficiles requiert de la part des chefs d'entreprise et des employeurs une culture numérique de plus en plus grande. Une forte présence sur le Web et dans les médias sociaux est également essentielle, mais les participants à la tournée de consultation ont soutenu que ces capacités faisaient souvent défaut aux entreprises. Pour les propriétaires d'entreprise qui ont déjà du mal à s'y retrouver dans les politiques fiscales et d'assurance, le passage aux services et aux programmes en ligne n'a fait que compliquer davantage les tâches administratives.

Les participants ont également évoqué la difficulté de pourvoir les postes nécessitant des compétences numériques pendant la pandémie et de recycler le personnel existant

¹¹ Frank et Frenette, «L'automatisation, les travailleurs et la COVID-19».

pour l'habilier à travailler virtuellement. Pour combler ce besoin accru de compétences, les participants ont souligné l'importance de l'acquisition de compétences numériques pour suivre l'évolution du marché du travail, espérant que ce type de formation puisse être offert plus tôt que tard, notamment pour soutenir les populations plus vulnérables.

Nous voulons réellement appuyer davantage les clients qui sont peu exposés à la technologie, ou pas du tout, pour leur donner une culture numérique.

Participant à la TCRV, Saskatchewan, mars 2021

Les chefs de file du Manitoba ont expliqué dans quelle mesure la pandémie a incité les milieux de travail à modifier leur approche du travail numérique et à favoriser le développement des compétences numériques de leurs employés.

À l'heure actuelle, [une présence numérique] est indispensable [...] Il s'agit d'examiner les ensembles de compétences au sein de sa propre organisation et de prendre des décisions telles que : « Quel type de recyclage ou de perfectionnement des compétences dois-je offrir [à] mon personnel, en fonction du nouveau contexte du monde des affaires? »

Participant à la TCRV, Manitoba, mars 2021

Consultez notre publication sur les compétences essentielles pour en savoir plus sur le besoin criant de posséder une culture numérique dans le cadre des études, du travail et de la vie quotidienne¹².

Les problèmes de longue date n'ont pas disparu

L'automatisation est en hausse, et les travailleurs en ressentiront les effets

On nous a fait part de préoccupations concernant les progrès technologiques qui mettent en danger les travailleurs canadiens, car de plus en plus d'emplois deviennent automatisés¹³.

Il existe un consensus sur le fait que l'automatisation a d'énormes répercussions sur les emplois, les compétences et les salaires et que ces répercussions s'accroîtront dans les années à venir. L'automatisation change le travail et la structure du travail.

Participant à la TCR, Moncton, Nouveau-Brunswick, novembre 2019

Comme les participants du Nouveau-Brunswick, les dirigeants de la Saskatchewan ont fait part de leurs préoccupations concernant l'automatisation et les progrès de l'intelligence artificielle ou des technologies numériques. Celles-ci ont commencé à déplacer les emplois traditionnellement occupés par des personnes, faisant de nombreux chômeurs. Admettant qu'ils sont inquiets au sujet des changements technologiques auxquels le marché du travail fait face, les participants ont laissé entendre qu'ils doivent mieux comprendre les effets de l'automatisation sur les carrières, en particulier sur les personnes vulnérables.

12 Macpherson et Rizk, *Compétences essentielles pour apprendre et travailler*; page Web des tournées de consultation à <https://www.conferenceboard.ca/fr/futureskillscentre/sounding-tours>.

13 Frenette et Frank, *Automatisation et transformation des emplois au Canada : qui est à risque?*

Une seule constante

La nature changeante du travail et des compétences requises

Près d'un Canadien sur cinq occupe une profession à haut risque d'automatisation, et les travailleurs qui s'identifient comme étant Autochtones, de sexe féminin ou racialisés, ou qui ont entre 15 et 24 ans, ont tendance à être surreprésentés dans les professions les plus à risque¹⁴.

Parallèlement, on nous a dit que des postes en technologie de pointe demeurent vacants, ce qui donne à penser qu'il existe une inadéquation entre les compétences requises pour mettre en œuvre ces nouvelles technologies et les compétences des travailleurs actuels.

Avec l'automatisation de nombreuses industries, nous avons actuellement plus de projets dans le domaine de l'intelligence artificielle et du développement de logiciels. On ne peut tout simplement pas pourvoir tous les [emplois de haute technologie].

Participant à la TCR, St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador, octobre 2019

On sait en effet que cette pénurie de compétences préoccupe les employeurs. Selon les résultats d'une enquête menée auprès de 1500 grandes entreprises, les deux tiers des dirigeants ont indiqué que combler les lacunes en matière de compétences générées par l'automatisation et la numérisation figurait parmi leurs dix principales priorités¹⁵.

L'inadéquation des compétences persiste

L'inadéquation entre les compétences des travailleurs et les besoins des employeurs est un problème récurrent soulevé par les participants. Dans diverses régions du Canada, on nous a parlé d'inadéquation entre les compétences et les emplois, de pénurie de travailleurs qualifiés et d'occasions perdues en matière de croissance des entreprises. Ces problèmes sont particulièrement criants dans les collectivités rurales. À l'Île-du-Prince-Édouard, par exemple, qui a une petite population rurale vieillissante, les employeurs ont du mal à pourvoir les postes vacants, et le recrutement et la rétention du personnel sont des préoccupations majeures. La pandémie a exacerbé cette pénurie sur le marché du travail : le recrutement à l'étranger a largement été interrompu, et certains adultes plus âgés ont pris une retraite anticipée pour des motifs sécuritaires.

On sait que ces problèmes ont d'importantes conséquences pour les entreprises. Par exemple, le fait que les compétences des employés ne concordent pas avec leurs fonctions a une incidence sur la productivité et la compétitivité des entreprises, ce qui entraîne une plus grande rotation du personnel et empêche les organisations d'atteindre leur plein potentiel¹⁶. Cela pose la question de l'atténuation de l'inadéquation ou du décalage des compétences.

14 Gresch, *L'adaptation à l'automatisation : jusqu'où le marché du travail canadien peut-il s'adapter?*

15 Ibid.

16 Organisation internationale du travail, «What Is Skills Mismatch and Why Should We Care?»

Comment les compétences des travailleurs peuvent-elles mieux correspondre aux besoins des employeurs ?

1. Mettre l'accent sur les compétences des travailleurs, et non seulement sur leurs titres professionnels

Pour atténuer les effets négatifs de l'inadéquation des compétences, un processus de recrutement fondé sur les compétences peut aider à repérer et à reconnaître les talents, à renforcer les compétences existantes et à améliorer la rétention des travailleurs. Cette approche dissocie les compétences des titres professionnels officiels, en reconnaissant l'adéquation des qualifications individuelles à un poste, plutôt que d'embaucher sur la base de titres de compétences ou d'antécédents professionnels. En fait, nombreux sont ceux qui réclament un processus d'embauche fondé sur les compétences, ce qui permettrait de pourvoir les postes importants avec les meilleurs talents^{17,18}.

Ce n'est pas parce que vous avez en main un « papier » que vous possédez un bagage de compétences. Une personne peut posséder ces compétences sans avoir le « papier » en question [...], elle peut posséder une expérience professionnelle et des compétences qu'elle peut adapter d'une certaine manière.

Participant à la TCR, Humber Valley, Terre-Neuve-et-Labrador, octobre 2019

Les discussions qui ont eu lieu pendant les tournées de consultation ont porté sur la façon dont cette approche pourrait ouvrir des débouchés aux gens pour leur permettre d'accéder à de nouveaux secteurs d'activité. En Alberta, par exemple, les participants ont incité les industries à accueillir plus de travailleurs qui quittent certains secteurs et à soutenir ces transitions professionnelles. Cela créerait un plus grand bassin de chercheurs d'emploi et permettrait aux travailleurs talentueux d'occuper les emplois disponibles¹⁹.

L'économie de l'Alberta a encaissé trois coups durs imputables au ralentissement de son secteur pétrolier et gazier, aux effets de la pandémie et [...] aux progrès technologiques [...]. De nombreuses entreprises albertaines ont fermé leurs portes [...] et beaucoup d'emplois ont été perdus [...]. C'est primordial de disposer de travailleurs qualifiés pour soutenir et faire croître les entreprises à vocation technologique [...]. Nous avons la possibilité, grâce à notre main-d'œuvre motivée et à nos enseignants hautement qualifiés, d'apparier l'offre et les talents.

Participant à la TCRV, Alberta, février 2021



17 Field et coll., « Hire More for Skills, Less for Industry Experience ».

18 Voir aussi Vander Ark, « The Rise of Skills-Based Hiring and What It Means for Education ».

19 Pour une illustration de la façon dont l'industrie technologique s'y prend, voir Shortt, Robson et Sabat, *Comblant le déficit de compétences numériques*.

L'offre de titres de compétences non traditionnels, comme les microcertifications, est une voie prometteuse pour fournir aux travailleurs des solutions plus pratiques en matière de formation sur une plus courte période.



Les gens doivent être en mesure de reconnaître leurs compétences et d'en informer les employeurs potentiels, puis de se servir de leurs compétences existantes dans de nouveaux environnements de travail. Les participants de l'Alberta ont évoqué la nécessité d'établir « une façon de faire standard pour démontrer des compétences » aux employeurs partenaires.

Les participants à la Tournée de consultation de l'Île-du-Prince-Édouard ont souligné l'urgence de combler les lacunes existantes en matière de main-d'œuvre qualifiée, rappelant à titre d'exemple que les immigrants qualifiés n'ont pas de titres de compétences canadiens pour certains emplois. Les gouvernements et les employeurs confrontés à des pénuries de talents pourraient collaborer pour financer la formation des nouveaux arrivants et favoriser la création d'une main-d'œuvre plus inclusive.

2. Offrir des possibilités de perfectionnement des compétences adaptées et de qualité

L'acquisition de nouvelles compétences peut jouer un rôle crucial sur le marché du travail en aidant les travailleurs à réussir en période de changements :

Sachant que l'éducation est encore une devise forte sur le marché du travail [...], l'idée est de savoir comment les gens peuvent mettre en valeur les compétences et les connaissances qu'ils ont acquises dans le cadre de leur apprentissage antérieur sans avoir à recommencer à zéro.

Participant à la TCRV, Colombie-Britannique,
mars 2021

On estime que 44 % des compétences nécessaires à l'exercice efficace d'une fonction changeront d'ici 2025, ce qui illustre le besoin pressant pour tous d'avoir l'occasion de se perfectionner ou de se recycler^{20,21}. La nécessité pour les employeurs d'appuyer le perfectionnement et le recyclage a été l'un des principaux points abordés par les participants avant et pendant la pandémie. Les débats ont mis en relief la nécessité d'explorer des programmes particuliers de perfectionnement et de recyclage ciblant les jeunes, les travailleurs en milieu ou en fin de carrière, les nouveaux arrivants et les groupes sous-représentés afin de s'assurer que personne ne soit laissé pour compte.

20 Forum économique mondial. *The Future of Jobs Report 2020: October 2020*.

21 Le perfectionnement des compétences fait référence à l'apprentissage de nouvelles compétences pour réussir dans son emploi actuel; le recyclage fait référence à l'apprentissage de nouveaux ensembles de compétences pour effectuer un travail différent. Pour des explications détaillées sur les compétences recherchées par les dirigeants, selon eux, y compris les compétences sociales et émotionnelles, voir Macpherson et Rizk, *Compétences essentielles pour apprendre et travailler*; et le site Web des tournées régionales à <https://www.conferenceboard.ca/fr/futureskillscentre/sounding-tours>.

Une seule constante

La nature changeante du travail et des compétences requises

Il y a certainement une inadéquation des compétences quand les gens commencent à parler d'économie du savoir, de numérisation, de la façon dont cela va affecter l'ensemble de la main-d'œuvre. C'est sans aucun doute un défi de penser à des manières de soutenir les personnes les plus marginalisées, en particulier celles ayant des retards de développement ou des problèmes d'alphabétisation.

Participant à la TCRV, nord de l'Ontario, mars 2021

Avec les changements engendrés par la pandémie, comme le besoin accru de compétences numériques, on a appris que les entreprises transformaient leur façon d'aborder la formation en réaction à l'évolution des besoins en compétences.

Les entreprises reconnaissent maintenant qu'elles doivent s'impliquer davantage dans la formation et le perfectionnement de leur main-d'œuvre. Le Canada a besoin d'une infrastructure de formation en ligne plus solide.

Participant à la TCRV, Nouveau-Brunswick, février 2021



Lors de nos tournées de consultation, on a constaté que l'offre de titres de compétences non traditionnels, comme les microcertifications, suscitait un intérêt. Ces formations sont vues comme un moyen prometteur d'offrir aux travailleurs des solutions plus pratiques et plus courtes en matière de formation que les titres de compétences traditionnels (c.-à-d. les programmes menant à un grade ou à un diplôme). Dans le sud de l'Ontario, les participants ont soutenu que les microcertifications constituaient – pour les travailleurs qui veulent réintégrer le marché du travail et qui ont besoin de se recycler – un moyen de s'adapter aux emplois offerts dans le marché du travail actuel. De même, les participants du Manitoba ont souligné la nécessité de s'adapter à de nouvelles façons de (ré)apprendre, voyant à cet égard le potentiel que représentent les microcertifications pour le perfectionnement des compétences.

Il va y avoir des perturbations [...]. Cela se produit beaucoup plus rapidement maintenant. Et assurément à cause de la COVID [...], il y a dans le marché un manque de microformations courtes qui mènent à l'acquisition des compétences dont les gens ont besoin [...]. Je pense que ce parcours de microformations tout au long de la vie, c'est l'avenir des établissements d'enseignement.

Participant à la TCRV, Alberta, février 2021

Les microcertifications sont considérées comme « la voie de l'avenir » pour soutenir les travailleurs déplacés et appuyer les activités d'apprentissage tout au long de la vie. Il n'y a cependant pas suffisamment de recherches empiriques pour analyser le degré de reconnaissance des microcertifications par les employeurs et leur valeur réelle sur le marché du travail. Il faudrait que l'incidence globale des microcertifications soit évaluée dans le cadre de recherches supplémentaires²².

3. Investir dans l'accès à des informations plus rigoureuses sur le marché du travail

Pour les entreprises, les industries et les établissements d'enseignement postsecondaire, l'amélioration de l'accès à une information fiable sur le marché du travail est une priorité. Cela nécessite des mécanismes de coordination de l'offre et de la demande de main-d'œuvre. Il est important d'avoir accès à des renseignements opportuns et précis sur les besoins et les débouchés en matière d'emploi, comme ceux fournis par le Conseil de l'information sur le marché du travail²³. Les participants aux tournées de consultation apprécient les informations fiables sur le travail. Les enseignants souhaitent notamment obtenir de leurs employeurs des données sur les compétences les plus recherchées afin de pouvoir les enseigner.

Nous devons faire un meilleur travail de partage des informations sur le marché du travail avec le public et les décideurs [...] les demandeurs d'emploi et les employeurs, les prestataires de formation, etc. Nous travaillons très fort pour communiquer ce type de renseignements sur une plateforme, mais nous en avons encore beaucoup à faire.

Participant à la TCR, Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard, février 2020

L'un des points abordés au cours des discussions tenues lors de la Tournée de consultation régionale du Manitoba est la nécessité, pour les employeurs et les établissements d'enseignement, de collaborer étroitement en matière de compétences nécessaires à l'emploi, afin de s'assurer que les étudiants sont bien outillés pour s'intégrer au marché du travail. Parallèlement, en Alberta, les participants ont exprimé le souhait que les gouvernements, les industries et les établissements d'enseignement travaillent ensemble « pour s'unir dans la construction d'un bassin de candidats nécessaire pour pourvoir les emplois ». Les occasions d'apprentissage intégré au travail (AIT), comme les programmes d'enseignement coopératif et les stages, constituent un élément important de cette initiative. Selon les participants, ces occasions sont précieuses, car elles permettent aux employeurs d'aider les étudiants à acquérir des compétences recherchées grâce à une expérience concrète.

²² Smith, Rizk et Kumah, Au-delà des salles de classe; et le site Web des tournées régionales à <https://www.conferenceboard.ca/fr/futureskillscentre/sounding-tours>.

²³ Conseil de l'information sur le marché du travail.

Une seule constante

La nature changeante du travail et des compétences requises

Prêts pour la prochaine perturbation

La main-d'œuvre ayant été affectée par des changements subis au cours des deux dernières années, les participants en mode virtuel touchés par la pandémie se sont montrés préoccupés par la planification d'un avenir où d'autres perturbations pourraient survenir. Les changements rapides et sans précédent entraînés par la pandémie nous ont poussés hors de nos zones de confort, illustrant le fait que des changements peuvent survenir plus vite qu'on ne le pensait.

Quand les gens sortent d'une crise, ils sont plus ouverts au changement parce qu'ils se sont prouvés à eux-mêmes qu'ils étaient capables de modifier leurs comportements [...]. Je pense qu'il va vraiment falloir que les gens soient ouverts au changement; peut-être que la société nous accompagnera là-dedans. C'est donc un signe encourageant pour l'avenir.

Participant à la TCRV, nord de l'Ontario, mars 2021

D'après ce que nous avons appris lors de ces tournées de consultation, les employeurs doivent continuer à s'attaquer aux problèmes qui existaient avant la pandémie, comme la progression de l'automatisation. Ils doivent également continuer à prioriser les problèmes exacerbés par la pandémie, notamment offrir aux employés un soutien en santé mentale, gérer la numérisation du travail et reconnaître

la nécessité d'offrir des modalités de travail plus souples. Les chefs d'entreprise et les responsables de l'éducation ont présenté des innovations qui pourraient contribuer à régler les problèmes persistants auxquels les travailleurs sont confrontés. La créativité, l'adaptabilité et la flexibilité pourraient les aider à demeurer viables et compétitifs.

L'avenir du travail tel que nous le connaissons a changé. Il est donc impératif que la main-d'œuvre demeure flexible et réceptive aux innovations et que les occasions de collaboration permettent de former les gens aux compétences recherchées. Il est également clair que l'apprentissage tout au long de la vie demeure une valeur ajoutée pour s'orienter dans l'avenir du travail. Quelle que soit l'approche adoptée, l'acquisition et le perfectionnement en continu des compétences sont essentiels, car le monde du travail continuera d'évoluer.

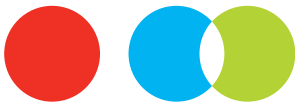
Les changements qui surviennent dans le monde du travail sont en grande partie liés à d'autres thèmes clés, comme l'éducation postsecondaire, les compétences essentielles, l'équité et les infrastructures. D'autres rapports du Conference Board traitent de ces thèmes, en présentant les réflexions des dirigeants canadiens sur l'avenir du travail et des compétences²⁴.

24 Voir la liste des rapports publiés à <https://www.conferenceboard.ca/fr/futureskillscentre/sounding-tours>.

Prochaines étapes pour le Centre des Compétences futures

Le CCF continue de travailler intensément dans l'écosystème des compétences, en collaborant notamment avec des prestataires de formation et des employeurs, afin de s'attaquer aux problèmes mentionnés dans le présent document. Peu de temps après le début de la pandémie, le CCF a lancé un appel ouvert aux organisations qui s'efforcent de faire en sorte que « l'avenir du travail résiste aux chocs ». Cet appel a donné lieu à 64 nouveaux partenariats avec une vaste gamme d'organisations qui s'efforcent d'innover et de favoriser la résilience pendant cette période de perturbation. Nous nous engageons à travailler aux côtés de ces partenaires afin d'apprendre ce qu'impliquera un avenir du travail plus résilient et inclusif.

Les opinions et les points de vue présentés dans le présent rapport mettent en lumière l'agilité et la résilience dont ont fait preuve de nombreuses personnes et institutions en relevant les défis liés à cette pandémie. En tant que centre axé sur l'avenir qui travaille activement à une reprise économique équitable et inclusive, le CCF continuera d'analyser et de diffuser des idées sur le monde postpandémique lié à l'avenir du travail et des compétences.



Une seule constante
La nature changeante du travail et des compétences requises

Annexe A

Méthodologie

En collaboration avec le Centre des Compétences futures (CCF)¹, le Conference Board du Canada s'est entretenu avec des Canadiens activement engagés dans le secteur des compétences et de la formation au pays ainsi qu'avec des personnes intéressées à en apprendre davantage sur le perfectionnement des compétences et l'avenir du travail.

La Tournée de consultation régionale (TCR) a réuni des Canadiens qui participent activement ou s'intéressent à l'éducation, à l'emploi, aux compétences et à la formation. La TCR s'est déroulée en présentiel des mois d'octobre 2019 à octobre 2020.

La Tournée de consultation régionale virtuelle (TCRV) a été axée sur les répercussions de la COVID-19 au pays et sur la contribution possible du Centre des Compétences futures à la relance. La TCRV s'est tenue virtuellement de décembre 2020 à mars 2021.

Qui a participé?

La plupart des participants qui ont assisté à la TCR et à la TCRV étaient des employeurs et des professionnels travaillant au sein du gouvernement, d'établissements d'enseignement postsecondaire, d'associations professionnelles et d'organismes sans but lucratif de partout au Canada. Nous avons échangé avec 1376 participants lors des 26 «arrêts» de la tournée de consultation.

Analyse des données

Nous avons analysé au total 92 transcriptions (52 de la TCR, 40 de la TCRV) pour nous permettre de mieux comprendre les besoins des collectivités et d'envisager une approche régionale de la formation professionnelle qui concorde avec l'avenir du travail.

Les données ont été classées par région et selon leur mode de cueillette, soit en personne ou virtuellement. Les membres de l'équipe ont conçu un livre de codes pour coder les transcriptions de manière cohérente. Les thèmes populaires de la littérature grise (coupures de presse, articles de journaux) ont également fait l'objet d'un examen pour nous permettre de prendre connaissance des dernières recherches en matière de pénuries de compétences, de perfectionnement professionnel, d'équité et de changements dus à la pandémie. Nous avons codé uniquement les conversations avec les participants, en supprimant tous les commentaires et remarques du personnel. Le logiciel NVivo 12 a été utilisé pour coder tous les entretiens.

Pour en savoir plus sur les personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenus et les questions que nous leur avons posées, veuillez consulter la page Web de la Tournée de consultation à <https://www.conferenceboard.ca/fr/futureskillscentre/sounding-tours> et <https://fsc-ccf.ca/fr/sengager/tournee-de-consultation-regionale/>.

¹ <https://fsc-ccf.ca/fr/sengager/tournee-de-consultation-regionale/>.

Annexe B

Bibliographie

Andrew-Gee, Eric. «Remote Work Has Boosted Canada's Hot Housing Market, But How Long Will the Boom Last?», *The Globe and Mail*, 3 mai 2021, <https://www.theglobeandmail.com/canada/article-remote-work-has-boosted-canadas-hot-housing-market-but-how-long-will/>.

Bieler, Andrew. *L'AIT dans le monde du travail post-pandémie*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 23 décembre 2020, <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=10943>.

Casey, Marcus et Ember Smith. «Automation From Farm to Table: Technology's Impact on the Food Industry», Washington, Brookings Institute, 23 novembre 2020, <https://www.brookings.edu/blog/up-front/2020/11/23/automation-from-farm-to-table-technologys-impact-on-the-food-industry/>.

Charnock, Sarah, Andrew Heisz, Jennifer Kaddatz, Nora Spinks et Russell Mann. *Le bien-être des Canadiens au cours de la première année de la pandémie de la COVID-19*, Ottawa, Statistique Canada, 15 avril 2021, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75f0002m/75f0002m2021003-fra.htm>.

Collèges et Instituts Canada. «Compétences professionnelles avancées pour l'emploi», Ottawa, CICan, n. d., <https://www.collegesinstitutes.ca/fr/les-enjeux/competences-avancees/>.

Conference Board du Canada, Le. *Working Through COVID-19: The Next Normal*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 25 juin 2021.

Conseil de l'information sur le marché du travail, <https://lmic-cimt.ca/fr/>.

Cukier, Wendy. *Retour sur investissement : l'industrie comme leader en matière de perfectionnement et de réorientation des effectifs*, Compétences de l'avenir, Ottawa, Centre des Compétences futures, 28 janvier 2020, <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/retour-sur-investissement-lindustrie-comme-leader-en-matiere-de-perfectionnement-et-de-reorientation-des-effectifs/>.

Dawson, Nikolas, Mary-Anne Williams et Marian-Andrei Rizoïu. «Skill-Driven Recommendations for Job Transition Pathways», *PLoS One*, vol. 16, n° 8, 4 août 2021, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8336878/>.

Dennis, Sarah. «Businesses Must Be Prepared for Future Pandemics», *The HR Director*, 18 juin 2020, <https://www.thehrdirector.com/features/health-and-wellbeing/businesses-must-be-prepared-for-future-pandemics/>.

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). «Canada's Small Businesses Now Collectively Owe Over \$135 Billion as a Result of the Pandemic», Winnipeg, 25 février 2020, <https://www.cfib-fcei.ca/en/media/news-releases/canadas-small-businesses-now-collectively-owe-over-135-billion-manitoba>.

Field, Emily, Shreya Majumder, Cristina Pereira et Bill Schaninger. «Hire More for Skills, Less for Industry Experience», *McKinsey Organization Blog*, 17 décembre 2020, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/hire-more-for-skills-less-for-industry-experience>.

Une seule constante

La nature changeante du travail et des compétences requises

Forum économique mondial. *The Future of Jobs Report 2020: October 2020*, Genève, Forum économique mondial, octobre 2020, https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf.

Frank, Kristyn et Marc Frenette. «L'automatisation, les travailleurs et la COVID-19», Ottawa, Statistique Canada, 29 juin 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00033-fra.htm>.

Frenette, Marc et Kristyn Frank. *Automatisation et transformation des emplois au Canada : qui est à risque?*, Ottawa, Statistique Canada, 29 juin 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2020011-fra.htm>.

Gorea, Michelle. *Miser sur ses forces : lacunes et possibilités de développement des compétences sociales et émotionnelles dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 21 septembre 2021, <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=11302>.

Gresch, Darren. *L'adaptation à l'automatisation : jusqu'où le marché du travail canadien peut-il s'adapter?* Ottawa, Le Conference Board du Canada, 28 mai 2020, <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=10632>.

Higham, Stephen. «National Regional Sounding Tour: Report-Back—December 2020», Ottawa, Le Conference Board du Canada, 9 décembre 2020, <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=10923>.

Hoteit, Leila, Sergei Perapechka, Anton Stepanenko et Maya El Hachem. «Governments Must Fix the Skills Mismatch for a Post-COVID World», n. p., Boston Consulting Group, 18 mai 2020. <https://www.bcg.com/publications/2020/governments-must-fix-skill-mismatch-post-covid>.

Macpherson, Erin et Jessica Rizk. *Compétences essentielles pour apprendre et travailler : points de vue des responsables de l'éducation et de l'emploi au Canada*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2021.

Mehdi, Tashin et René Morissette. «Le travail à domicile après la pandémie de COVID-19 : une estimation des préférences des travailleurs», Rapports économiques et sociaux, Ottawa, Statistique Canada, 26 mai 2021, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021005/article/00001-fra.htm>.

Neustaeter, Brooklyn. «These Canadian Industries Are Currently Facing the Biggest Labour Shortages», CTV News, 5 octobre 2021, <https://www.ctvnews.ca/canada/these-canadian-industries-are-currently-facing-the-biggest-labour-shortages-1.5612004>.

Organisation internationale du travail. «What Is Skills Mismatch and Why Should We Care?», n. p., 1^{er} avril 2020, https://www.ilo.org/skills/Whatsnew/WCMS_740388/lang--en/index.htm.

Roslansky, Ryan. «You Need a Skills-Based Approach to Hiring and Developing Talent», *Harvard Business Review*, 8 juin 2021, <https://hbr.org/2021/06/you-need-a-skills-based-approach-to-hiring-and-developing-talent>.

Saba, Tania, Sosina Bezu et Murtaza Haider. *Nouvelles organisations du travail*, Les compétences dans un monde postpandémique, Ottawa, Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, mai 2021, <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/nouvelles-organisations-du-travail/>.

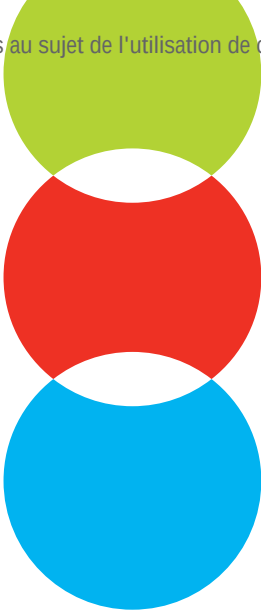
Shortt, Denise, Brian Robson et Magdalena Sabat. *Combler le déficit de compétences numériques*, Compétences de l'avenir, Ottawa, Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, janvier 2020, <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/bridging-the-digital-skills-gap-alternative-pathways/>.

Smith, Rachel, Jessica Rizk et Cynthia Kumah, *Au-delà des salles de classe : l'avenir de l'enseignement postsecondaire, c'est maintenant*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2021.

Statistique Canada. «Estimations de la population du Canada : régions infraprovinciales, 1^{er} juillet 2020», Ottawa, Statistique Canada, janvier 2021, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210114/dq210114a-fra.htm>.

- . «Postes vacants, deuxième trimestre de 2021», *Le Quotidien*, 21 septembre 2021, Ottawa, Statistique Canada, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210921/dq210921a-fra.htm>.
- . «Enquête sur la population active, septembre 2021», *Le Quotidien*, 8 octobre 2021, Ottawa, Statistique Canada, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/211008/dq211008a-fra.htm>.
- . Tableau 14-10-0326-01, *Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyenne du salaire horaire offert selon le secteur de l'industrie, données trimestrielles non désaisonnalisées*, Ottawa, Statistique Canada, 20 décembre 2021, https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410032601&request_locale=fr.

Vander Ark, Tom. «The Rise of Skills-Based Hiring and What It Means for Education», *Forbes*, 29 juin 2021, <https://www.forbes.com/sites/tomvanderark/2021/06/29/the-rise-of-skills-based-hiring-and-what-it-means-for-education/?sh=7e8857804fa7>.



Remerciements

Ce rapport de recherche a été préparé grâce au soutien financier du Centre des Compétences futures. Le Conference Board du Canada est fier d'être un partenaire de recherche du consortium du Centre des Compétences futures. Pour de plus amples renseignements sur le Centre, visitez le site Web à <https://fsc-ccf.ca/>.

Les membres de l'équipe du Conference Board du Canada dont les noms suivent ont contribué à ce rapport : Jessica Rizk, chercheuse principale; Erin Macpherson, chercheuse; et Ananda Fadila, chercheuse. Le présent document a été révisé à l'interne par Elaine Lam, chef, Partenariats et Recherche en éducation, et par Michael Burt, vice-président.

Nous remercions les nombreuses personnes qui ont pris le temps de participer à la tournée de consultation en présentiel et de façon virtuelle.

Nous tenons également à remercier les personnes qui ont révisé une première version de ce rapport de recherche, soit :

- Emmanuel Edoho, analyste principal des politiques, Labour Market Intergovernmental, ministère de l'Immigration et de la formation professionnelle, gouvernement de la Saskatchewan;
- Kester Nurse, Labour Market Resource, Chambre de commerce de West Prince, Île-du-Prince-Édouard;
- Mohamed Bagha, directeur général, Centre de nouveaux arrivants de Saint John, Nouveau-Brunswick.

Une seule constante : la nature changeante du travail et des compétences requises

Jessica Rizk, Erin Macpherson et Ananda Fadila

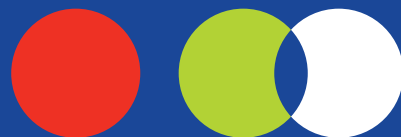
Pour citer ce rapport : Rizk, Jessica, Erin Macpherson et Ananda Fadila.
Une seule constante : la nature changeante du travail et des compétences requises, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2022.

©2022 Le Conference Board du Canada*
Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028 |
*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle. Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada
Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262
Courriel : accessibility@conferenceboard.ca

®Le Conference Board du Canada est une marque déposée du Conference Board, Inc. Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et sources de données et présentent ainsi des risques et incertitudes. Ces renseignements ne doivent donc pas être perçus comme une source de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Le Conference Board du Canada assume l'entière responsabilité des résultats et conclusions de cette recherche.





Des idées qui résonnent ...