

**Le Conference  
Board du Canada**

En partenariat avec le



**Centre des  
Compétences futures**

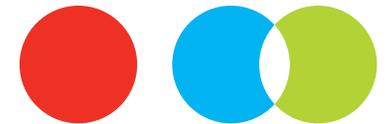
# Besoins en matière de compétences numériques pour aujourd'hui et demain

Perspectives sectorielles des employeurs et des dirigeants au Canada



Exposé des enjeux | 27 septembre 2022

# Table des matières



- 4 Principales conclusions**
- 5 Introduction**
- 6 Le milieu de travail numérique**
- 8 Quelles compétences les employeurs recherchent-ils?**
- 9 Le problème des technologies existantes**
- 10 Formation et perfectionnement en matière de compétences numériques**
- 12 Conclusion**
- 13 Annexe A**  
Méthodologie
- 14 Annexe B**  
Bibliographie



## 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 Métropolitaine de Toronto, 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](http://fsc-ccf.ca) ou contactez-nous à [info@fsc-ccf.ca](mailto:info@fsc-ccf.ca).

[fsc-ccf.ca](http://fsc-ccf.ca)

En partenariat  
avec :



Le Conference  
Board du Canada

**Blueprint**

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

**Canada** 

## Principales conclusions

- La pandémie de COVID-19 a accéléré le passage à des milieux de travail numériques, entraînant ainsi un urgent besoin d'un plus grand nombre de travailleurs dotés de compétences numériques avancées.
- Les compétences numériques de base ne suffisent plus. La demande de compétences numériques avancées – dans des domaines tels que l'analyse de données, la cybersécurité et la technologie infonuagique – est robuste et devrait continuer à gagner du terrain.
- Pour s'adapter, innover et se développer, les entreprises canadiennes ont besoin de travailleurs qui savent comment mettre à profit leurs compétences numériques pour résoudre divers problèmes et participer à l'élaboration de solutions d'entreprise.
- La dépendance à l'égard des technologies existantes constitue un obstacle à l'évolution numérique de certaines organisations. Les programmes et incitatifs gouvernementaux aident les entreprises canadiennes à suivre le rythme de l'évolution numérique.
- La formation et le perfectionnement des compétences en milieu de travail sont essentiels pour combler le déficit de compétences numériques. Les entreprises doivent fournir à leurs employés le temps, l'espace et la motivation nécessaires pour perfectionner leurs compétences numériques de façon continue.

# Introduction

## La transformation numérique rapide que connaît le Canada en raison de la pandémie de COVID-19 est susceptible d'accroître la productivité et le potentiel de croissance de l'économie pour les années à venir<sup>1</sup>. Comment le Canada peut-il tirer parti de cette occasion?

La pandémie a changé la façon de travailler de nombreux travailleurs canadiens. Pour certains, ce changement est mineur. Pour d'autres, il s'agit d'un changement radical. L'utilisation accrue d'outils numériques et la dépendance à leur égard constituent un élément central de l'évolution du monde du travail. Ces outils – et les compétences nécessaires pour les utiliser – sont en grande partie responsables de la capacité qu'a démontrée le Canada à surmonter la tempête économique causée par la pandémie et à continuer de soutenir les entreprises canadiennes et de permettre une solide reprise de l'économie.



<sup>1</sup> Lane, *Going Digital Has Helped the Economy*.

La demande de travailleurs capables de fonctionner dans une économie numérique et possédant le savoir-faire nécessaire pour adopter et utiliser les technologies numériques est plus forte que jamais. Malgré la capacité des Canadiens à s'adapter à l'évolution numérique spectaculaire déclenchée par l'arrivée de la pandémie, les recherches démontrent qu'en raison du contexte actuel, il importe de mieux comprendre les compétences numériques afin de demeurer concurrentiel et de préparer à l'avenir du travail au Canada<sup>2</sup>.

Pourtant, la recherche<sup>3</sup> et les enquêtes sectorielles<sup>4</sup> signalent invariablement que le niveau de préparation du Canada en matière de compétences numériques est insuffisant. Il faut agir sans plus attendre.

Nous avons donc mené 21 entrevues approfondies avec des dirigeants et des cadres de haut niveau au sein d'entreprises et d'organisations sectorielles canadiennes de premier plan afin de connaître leurs besoins en compétences numériques et la formation requise pour y répondre au mieux. Les thèmes de ces entrevues ont servi à la conception à concevoir une enquête plus vaste qui sera utilisée pour recueillir les perspectives des responsables des compétences<sup>5</sup> de partout au Canada et qui feront l'objet de rapports à venir. Nous présentons ici un résumé de ces thèmes centraux.

<sup>2</sup> OCDE, *Preparing for the Future of Work in Canada*; Shortt, Robson et Sabat, *Bridging the Digital Skills Gap*.

<sup>3</sup> Hadziristic, *The State of Digital Literacy in Canada*; Mahboubi and Mokaya, *The Skills imperative*; ICTC, *Digital Literacy*; Middleton, *Digital Infrastructure for the Post-Pandemic World*.

<sup>4</sup> Salesforce, *Salesforce Launches Global Digital Skills Index*.

<sup>5</sup> Par « leaders en matière de compétences », nous entendons toute personne démontrant un intérêt particulier envers les compétences ou qui joue un rôle de leader dans leur communauté, dans les domaines de l'éducation, de la formation, des transitions professionnelles, des compétences ou de l'avenir du travail.

La grande majorité des participants estiment que les compétences numériques sont essentielles à la réussite professionnelle à l'ère de la pandémie et croient qu'elles continueront à gagner en importance dans un monde post-pandémique. Ils expliquent que les travailleurs disposant de compétences numériques sont essentiels pour permettre aux organisations de suivre le rythme de la transformation numérique et de rester concurrentielles.

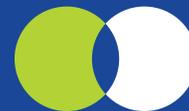
Toutefois, les personnes interrogées ont souligné que les compétences numériques nécessaires en milieu de travail pendant la pandémie vont bien au-delà des connaissances numériques de base. Les entreprises ont besoin de travailleurs ayant de fortes aptitudes dans des domaines numériques plus avancés tels que l'analyse de données, la cybersécurité et la technologie infonuagique. En outre, les employeurs ont besoin de travailleurs capables d'appliquer leurs compétences numériques avancées pour résoudre des problèmes et éclairer la prise de décision.

La formation et l'amélioration des compétences sont essentielles pour combler ces lacunes en matière de compétences numériques. Pour former efficacement leurs employés, les employeurs doivent favoriser une culture d'entreprise qui stimule la curiosité et favorise l'ouverture aux nouveaux outils numériques. Cela signifie que les employés ont besoin de beaucoup de temps, d'espace et de ressources pour pouvoir contribuer à bâtir une culture axée sur l'apprentissage, le perfectionnement et l'élargissement de leurs compétences numériques.

## Le milieu de travail numérique

Les organisations canadiennes deviennent de plus en plus numériques. En raison de la pandémie, de nombreuses entreprises canadiennes ont dû en quelques jours passer à un milieu de travail entièrement virtuel – un processus qui, de l'avis de nombreux employeurs, aurait normalement pris des années. Même si on assiste à la levée des restrictions liées à la COVID-19, dans bien des cas le télétravail n'est pas délaissé pour autant.

De nombreux employeurs avec lesquels nous nous sommes entretenus ont indiqué que pour continuer à attirer et à retenir les meilleurs talents, il est essentiel de donner aux travailleurs du savoir la possibilité de travailler virtuellement au moins quelques jours par semaine. En outre, les industries et les secteurs où l'on travaille en personne s'appuient plus que jamais sur les outils et les technologies numériques pour faciliter ou améliorer les opérations. Il n'est donc pas surprenant que les projections indiquent qu'au cours des dix prochaines années, neuf emplois sur dix nécessiteront des compétences numériques<sup>6</sup>.



6 van Eerd et Guo, *Jobs Will Be Very Different in 10 Years*.

Les employeurs interrogés affirment que la rapidité de la transformation numérique leur impose une pression croissante, non seulement pour attirer et embaucher des personnes compétentes en matière de compétences numériques, mais aussi pour assurer le maintien en poste, le développement et la formation des travailleurs pour qu'ils soient en mesure de suivre le rythme. En ce qui concerne les compétences numériques, même les employés les plus compétents ont besoin de soutien et de latitude pour maintenir et perfectionner ces compétences. C'est le cas dans de nombreux secteurs, y compris ceux des banques, des télécommunications et de l'assurance.

Les participants de tous les secteurs de l'économie affirment que les compétences numériques de base sont rarement suffisantes. Pour que les entreprises canadiennes puissent croître et rester concurrentielles à l'ère de la pandémie, elles ont besoin de travailleurs à la fois capables de mettre en œuvre et de gérer des technologies en constante évolution et capables et désireux d'améliorer constamment leurs compétences numériques.

Les participants à cette étude parlent abondamment de la nécessité d'en faire plus. Des répondants issus de divers secteurs d'activité ont invariablement indiqué, d'une manière ou d'une autre, que les compétences numériques de base – telles que le fait de maîtriser Microsoft Office, la gestion de calendriers virtuels, l'organisation et le stockage de données sur un ordinateur – sont rarement suffisantes. Ils précisent que même les postes subalternes, ou les postes ayant été considérés en général comme nécessitant peu ou pas de compétences numériques, exigent maintenant de telles compétences.

Les participants issus de secteurs qui ne sont pas immédiatement associés à la « haute technologie », comme la construction et le commerce de détail, indiquent avoir opté pour une importante transformation numérique de leurs activités afin que leur milieu de travail demeure concurrentiel à l'ère pandémique. Les participants soulignent que ces changements organisationnels exigent une main-d'œuvre capable de gérer les outils technologiques et qu'il faut assurer le perfectionnement des compétences des employés actuels pour leur permettre de demeurer à jour.

« L'avenir du travail est numérique. Si vous n'avez pas les bonnes personnes et si vous n'arrivez pas à suivre les tendances émergentes, vous resterez à la traîne ».

**Cadre d'un grand cabinet d'experts-conseils en finance**



# Quelles compétences les employeurs recherchent-ils?

**Les employeurs canadiens de la plupart des secteurs recherchent des travailleurs possédant des compétences numériques avancées. Mais elles ont également besoin de travailleurs capables de mettre en pratique des connaissances numériques avancées pour élaborer des solutions d'entreprise.**

Il est difficile de déterminer avec précision les compétences numériques dont les entreprises ont besoin pour rester concurrentielles, car ces compétences évoluent constamment et dépendent des fonctions et rôles professionnels particuliers. Cependant, les employeurs avec lesquels nous sommes entretenus ont exprimé avoir un besoin essentiel de travailleurs disposant de compétences dans des domaines numériques spécialisés comme l'analyse de données, la cybersécurité et la technologie infonuagique. La concurrence est devenue féroce pour le recrutement des talents dans ces domaines. Les employeurs ont soulevé des préoccupations liées à l'inflation des salaires, ainsi qu'à la perte de talents au profit d'autres pays, comme les États-Unis, où les salaires sont généralement plus élevés.

Le Canada prend du retard. Il n'y a tout simplement pas assez de travailleurs au Canada qui possèdent les compétences numériques avancées dont les entreprises ont besoin pour réussir. Par exemple, une récente enquête sectorielle a révélé que près de 70 % des propriétaires de petites et moyennes entreprises interrogés ont du mal à recruter les travailleurs possédant les compétences numériques dont leur entreprise a besoin pour

se développer<sup>7</sup>. Des employeurs canadiens nous ont dit qu'en raison de la forte demande et de l'offre limitée, ils sont contraints de recruter des talents numériques de l'extérieur du pays. Pour aider à résoudre cette crise des talents, il est essentiel que nous commençons à former les travailleurs canadiens, nouveaux et actuels, à des compétences numériques plus avancées qui vont au-delà des connaissances numériques de base.

Toutefois, les employeurs estiment qu'il ne suffit pas de disposer d'outils numériques avancés. Pour continuer à s'adapter, à innover et à croître, les entreprises canadiennes ont besoin d'un plus grand nombre de travailleurs qui peuvent utiliser leurs connaissances numériques avancées pour résoudre des problèmes et guider la prise de décision. Ces résultats sont conformes aux recherches antérieures du Conference Board qui soulignent que les compétences sociales et émotionnelles, comme la pensée critique, la communication et la résolution de problèmes, sont des compétences très recherchées par les employeurs au Canada<sup>8</sup>. Il ne s'agit pas seulement de savoir comment utiliser la technologie, mais d'être capable d'utiliser cette technologie pour aider les entreprises à réussir et à se développer.

<sup>7</sup> KPMG, *Canada Businesses Struggling to Find Skilled Talent*.

<sup>8</sup> Giammarco, Higham, et MacKean, *L'avenir est social et émotionnel*.

« Comme tout est maintenant numérique, la quantité de données générée est astronomique et je crois que les compétences dont nous avons réellement besoin sont celles qui permettent d'analyser ces données, d'en extraire le sens et de les rendre exploitables. C'est la plus grande lacune que nous constatons ».

**Responsable des RH dans une grande entreprise de distribution alimentaire**

## Le problème des technologies existantes

**Les entreprises qui s'appuient sur des technologies actuelles risquent de prendre de plus en plus de retard. Les incitatifs gouvernementaux seront essentiels pour les aider à suivre le rythme.**

Certaines entreprises canadiennes sont dépendantes des technologies existantes, ce qui constitue un frein important à leurs progrès numériques. Des employeurs du secteur des banques et du secteur du divertissement ont confié que les technologies existantes (systèmes d'exploitation, applications et logiciels anciens ou dépassés) restent essentielles à la poursuite de leurs activités d'affaires quotidiennes. Cependant, les technologies existantes sont moins conviviales et plus difficiles à mettre à jour, et on compte de moins en moins de travailleurs capables de les utiliser. En effet, les travailleurs possédant les compétences nécessaires pour exploiter les technologies existantes commencent à prendre leur retraite, et les nouveaux travailleurs ne sont plus formés aux technologies anciennes ou dépassées.

Cela crée un autre type d'enjeux en matière de compétences, où les nouveaux talents possèdent des compétences numériques trop avancées pour répondre aux besoins de certaines entreprises canadiennes en matière de technologies existantes. Plus les entreprises canadiennes s'entêtent à utiliser les technologies existantes, plus elles risquent de prendre du retard.



Les employeurs sont d'avis que la solution ne consiste pas à former les travailleurs actuels et nouveaux à l'utilisation de technologies anciennes ou dépassées. Les entreprises canadiennes doivent plutôt moderniser leurs activités et leurs systèmes, mais ce n'est pas une mince affaire. Il faut beaucoup de temps, d'argent et de formation pour moderniser les opérations qui sont au cœur du fonctionnement d'une entreprise depuis des décennies. Les employeurs nous ont dit que les incitatifs offerts par le gouvernement, comme les allègements fiscaux et les subventions, seront essentiels pour que les entreprises canadiennes soient en mesure de suivre le rythme imposé par la transformation numérique et de demeurer concurrentielles sur les marchés canadiens et mondiaux.

## Formation et perfectionnement en matière de compétences numériques

**Il est essentiel d'instaurer une culture d'entreprise axée sur l'apprentissage et le développement continu en matière de formation et de perfectionnement.**

Pour combler les lacunes en matière de compétences numériques, les entreprises canadiennes ne peuvent se contenter d'embaucher de nouveaux travailleurs possédant les compétences numériques avancées dont elles ont besoin, car ces talents font cruellement défaut. Les experts<sup>9</sup>, ainsi que de nombreux employeurs à qui nous avons parlé, s'accordent à dire que la formation et le perfectionnement de la main-d'œuvre actuelle sont essentiels pour aller de l'avant.

Certains obstacles rendent toutefois difficile la mise en œuvre de ce type de formation en milieu de travail. En particulier, les employeurs s'inquiètent du fait que les travailleurs sont déjà surchargés et peu enclins à acquérir de nouvelles compétences. Entre le travail, la vie personnelle et le stress induit par la pandémie, les travailleurs en ont plein les bras. Les employeurs reconnaissent qu'il est difficile pour leurs employés de trouver le temps et l'énergie nécessaires pour se former aux compétences numériques.

9 Fenlon et Fitzgerald, [Reskilling—A Solution for the Digital Skills Gap](#).



La pandémie a entraîné une augmentation du stress des employés et d'autres problèmes liés à la santé mentale. Par exemple, un récent rapport révèle que le pourcentage d'employés canadiens faisant état d'une santé mentale positive a chuté de 69 % avant la pandémie, à 47 % en février 2022<sup>10</sup>. Cette détérioration de la santé mentale des employés tout au long de la pandémie de COVID-19 s'explique par l'augmentation de la charge de travail, devenue écrasante et insoutenable, et par la difficulté à mener de front la vie familiale et la vie professionnelle<sup>11</sup>. Il n'est donc pas surprenant que les employeurs hésitent à alourdir les responsabilités de leurs travailleurs.

Pour surmonter cet obstacle, de nombreux employeurs soulignent que les entreprises doivent favoriser une culture de l'apprentissage et du développement continu, où le perfectionnement des compétences fait partie intégrante du rôle de chaque employé. En d'autres termes, la formation aux compétences numériques doit se substituer aux responsabilités actuelles en milieu de travail, plutôt que de s'y ajouter. Cela signifie que les entreprises devront réserver du temps pendant la journée de travail pour permettre aux employés de suivre une formation, plutôt que d'attendre d'eux qu'ils le fassent en puisant dans leur temps libre. Par exemple, certains des employeurs avec lesquels nous nous sommes entretenus proposent de mettre en place des « journées de formation » au cours desquelles les employés sont autorisés à délaissé leurs tâches professionnelles habituelles pour se consacrer uniquement à la formation. Ce type de pratique doit être mis en œuvre à plus grande échelle.

u'une formation efficace ne se limite pas à fournir l'espace et le temps nécessaires aux employés pour qu'ils puissent suivre une formation visant à renforcer leurs compétences numériques. Ils doivent également communiquer efficacement la proposition de valeur, et démontrer clairement qu'elle n'est pas seulement utile à la réussite de l'organisation, mais qu'elle est cruciale pour l'avancement professionnel de l'employé. Les compétences numériques sont souvent considérées comme « évolutives », car elles aident les travailleurs à s'adapter et à continuer à réussir en période de changement<sup>12</sup>. Elles sont également transférables, c'est-à-dire qu'elles sont utiles dans de nombreux secteurs d'activité et peuvent aider les travailleurs à se tourner vers un autre emploi mieux rémunéré. En dotant les travailleurs de compétences numériques avancées, on prépare les entreprises et les particuliers à réussir à l'avenir.

À défaut d'encourager ce type de changement de culture, les entreprises risquent de continuer à se heurter à la résistance des employés qui hésitent à investir temps et énergie dans l'acquisition de nouvelles compétences.



<sup>10</sup> Tilo, *Mental Health Crisis*.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Kelly, « *To Future-Proof and Continually Grow Your Career* »; Dondi et coll., *Defining the Skills Citizens Will Need*.

« À défaut de dire de leur expliquer pourquoi ils doivent apprendre quelque chose de nouveau, les entreprises se heurteront à la résistance des employés, qui auront l'impression qu'on ne fait qu'alourdir leur charge de travail. Ils ne seront pas en mesure de bien saisir la valeur associée au fait d'investir temps et énergie dans l'apprentissage. Toute démarche d'apprentissage doit d'abord s'appuyer sur une compréhension commune ».

#### **Cadre dans une organisation du secteur pharmaceutique**

Il est également important de noter que la formation et le perfectionnement au sein des entreprises ne sont qu'un morceau du casse-tête. Les entreprises canadiennes ne peuvent à elles seules résoudre la crise des compétences numériques. Pour améliorer la place qu'occupe le Canada dans le monde des compétences numériques, il faut adopter une approche multidimensionnelle. Les entreprises canadiennes, les établissements d'enseignement postsecondaire et le gouvernement doivent travailler ensemble pour doter les travailleurs canadiens des compétences numériques nécessaires afin d'aider les entreprises et les communautés à prospérer dans les milieux de travail en cette période de pandémie que nous traversons actuellement, et au-delà.

## Conclusion

Pour assurer la réussite des entreprises canadiennes dans un avenir de plus en plus numérique, nous devons mieux comprendre quels sont les besoins actuels des employeurs en matière de compétences numériques pour les aider à faire des prévisions et à se préparer pour les besoins à venir.

Afin d'approfondir les thèmes abordés dans ce rapport, nous mènerons une enquête principalement quantitative auprès des leaders canadiens en matière de compétences partout au pays. Nous voulons en savoir plus sur les besoins en matière de compétences numériques au Canada et sur la façon dont ces besoins changent selon les régions et les secteurs d'activité. Ce faisant, nous mettrons au jour les compétences numériques incontournables et nous fournirons des recommandations sur la formation et les outils susceptibles d'aider les entreprises canadiennes à mieux se préparer pour l'avenir.



## Annexe A

# Méthodologie

### Contexte

Ce projet a été lancé pour répondre au besoin exprimé d'approfondir notre compréhension à l'égard des compétences numériques dont nous avons besoin pour réussir dans un avenir de plus en plus numérique, ainsi que des outils et des formations nécessaires pour répondre à ces besoins. Dans un premier temps, nous avons mené 21 entretiens auprès de dirigeants et de cadres supérieurs de grandes entreprises canadiennes issus de secteurs clés, ainsi qu'auprès de représentants d'organisations sectorielles. L'objectif de ces entretiens était de sonder directement les employeurs quant à leurs besoins en compétences numériques et aux répercussions de la pandémie de COVID-19 en milieu de travail et de recueillir leurs idées en matière de formation et de perfectionnement. Cet exposé des enjeux s'appuie sur les résultats de ces entretiens et sur un sondage qui sera mené auprès de 500 responsables en matière de compétences dans différents secteurs d'activités et régions au Canada. Ce sondage vise à cerner de manière plus approfondie les compétences numériques qui sont aujourd'hui incontournables et à fournir des recommandations sur les outils et la formation susceptibles d'aider les entreprises canadiennes à mieux se préparer pour l'avenir.

### Entretiens

Les employeurs avec lesquels nous avons parlé représentaient divers secteurs de l'économie au Canada, notamment :

- Métiers spécialisés
- Commerce électronique
- Construction
- Services bancaires
- Comptabilité
- Médias électroniques
- Services professionnels
- Télécommunications
- Commerce de détail
- Restaurants
- Service public d'électricité
- Pétrole et gaz
- Logiciels
- Services financiers
- Médias et divertissement
- Produits pharmaceutiques
- Technologies financières
- Fabrication
- Assurance

Nous avons eu recours à des entretiens semi-structurés, répartis selon les quatre thèmes suivants :

- Comment les compétences numériques sont définies et utilisées et pourquoi elles sont importantes.
- Les lacunes en matière de compétences numériques et les besoins de perfectionnement.
- Les outils et la formation nécessaires pour répondre à ces besoins.
- La COVID-19 et les répercussions de la transformation numérique sur le monde du travail.

Tous les entretiens ont été transcrits et enregistrés. Les transcriptions ont été dépersonnalisées et analysées à l'aide du logiciel NVIVO. Pour analyser les données, nous avons utilisé une approche de codage ciblée et avons élaboré le livre de codes en fonction des thèmes émergents relevés dans nos entretiens et dans la littérature.



## Annexe B

# Bibliographie

CTIC. Littératie numérique : Possibilité de productivité pour le Canada, Ottawa : CTIC, 2012.

Cukier, Wendy, Karen E. McCallum, Patrick Egbunonu et Kim Bates. *The Mother of Invention: Skills for Innovation in the Post-Pandemic World*, Toronto: Forum des politiques publiques, Diversity Institute, et Centre des Compétences futures, 2021.

Cukier, Wendy et Namir Anani. *L'avenir du travail numérique repose sur les personnes et non sur la technologie*, Montréal : Options politiques, 2022.

Dondi, Marco, Julia Klier, Frédérick Panier et Jörg Schubert. « Defining the Skills Citizens Will Need in the Future World of Work », McKinsey & Company, 25 juin 2021.

Emploi et Développement social Canada. « Compétences pour réussir », Ottawa : Gouvernement du Canada.

Fenlon, Michael J. et Brian K. Fitzgerald. « Reskilling-A Solution for the Digital Skills Gap », Toronto : PwC, 2019.

Giammarco, Maria, Stephen Higham, et Matthew McKean. *L'avenir est social et émotionnel : L'évolution des compétences recherchées au XXI<sup>e</sup> siècle*, Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2020.

Hadziristic, Tea. *The State of Digital Literacy in Canada: A Literature Review*, Toronto : Institut Brookfield, 2017.

Kelly, Jack. « To Future-Proof and Continually Grow Your Career You Need to Acquire Digital Tech Skills », New Jersey : Forbes, 2021.

KPMG. *Canada Businesses Struggling to Find Skilled Talent: KPMG Survey*, Toronto : KPMG, 2021.

Lane, Timothy. *Le virage numérique a aidé l'économie durant la pandémie : Sommaire du discours*, Ottawa : Banque du Canada, 2021.

Mahboubib, Parisa et Momanyi Mokaya. *The Skills Imperative: Workforce Development Strategies Post-COVID*, Toronto : C.D. Howe Institute, 2021.

Middleton, Catherine. *L'Infrastructure numérique dans un monde postpandémique*, Toronto : Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, 2021.

Milano, Migual. *The Digital Skills Gap is Widening Fast. Here's How to Bridge It*, Genève : Le Forum économique mondial, 2019.

OCDE. *Preparing for the Future of Work in Canada*, Paris : OECD, 2020.

Salesforce. *Salesforce Launches Global Digital Skills Index: In-Depth Insights From 23,000 Workers*, San Francisco : Salesforce, 2022.

Shortt, Denise, Brian Robson et Magdalena Sabat. *Comblent les lacunes dans les compétences numériques : D'autres voies possibles*, Toronto : Forum des politiques publiques, Diversity Institute, et Centre des Compétences futures, 2020.

Tilo, Dextor. *Mental Health Crisis: Canadian Wellbeing is Spiralling Out of Control*, Toronto : Human Resources Director Canada, 2022.

Wilson, Jim. « Employers Struggle to Find Workers With Right Digital Skills », Toronto : Canadian HR Reporter, 2021.

van Eerd, Robbert et Jean Guo. *Jobs Will Be Very Different in 10 Years. Here's How to Prepare*. Genève : Forum économique mondial, 2020.

## Remerciements

Ce rapport 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 au sein du consortium du Centre des Compétences futures. Pour de plus amples renseignements sur le Centre, veuillez consulter son site Web à l'adresse <https://fsc-ccf.ca/>.

Les membres suivants de l'équipe du Conference Board ont contribué à cette recherche : Heather McIntosh, Elaine Lam et Michael Burt.

Nous remercions les personnes suivantes qui ont révisé une version préliminaire de cette recherche : Carissa DiGangi, directrice des opérations et des relations gouvernementales, ABC Life Literacy; et Alexandra Cutean, directrice de la recherche, Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC).

Nous remercions également les membres du Conseil consultatif de la recherche qui ont soutenu cette recherche :

**Catherine Middleton**, professeur et directrice, Université métropolitaine de Toronto, Ted Rogers School of Information Technology Management

**Alexandra Cutean**, directrice de la recherche, Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC)

**Elka Walsh**, responsable nationale de l'apprentissage et des compétences, Microsoft

**Carissa DiGangi**, directrice des opérations et des relations gouvernementales, ABC Life Literacy

**Terry Goodtrack**, président et chef de la direction d'AFOA Canada

## Besoins en matière de compétences numériques pour aujourd'hui et demain : Perspectives sectorielles des employeurs et des dirigeants au Canada

Jane Hutchison

Pour citer cette note de recherche : Hutchison, Jane. *Besoins en matière de compétences numériques pour aujourd'hui et demain : Perspectives sectorielles des employeurs et des dirigeants au Canada*, 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](mailto: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...**

**Le Conference  
Board du Canada**

Publication 11808

Prix : gratuit

[conferenceboard.ca](http://conferenceboard.ca)