

**Le Conference
Board du Canada**

En partenariat avec le



**Future
Skills
Centre**

**Centre des
Compétences
futures**

Le travail réinventé

Emplois, compétences et développement
de la main-d'œuvre à l'ère de l'IA

Exposé des enjeux | 8 septembre 2025

Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se consacre à l'innovation dans le domaine du développement des compétences afin que toutes les personnes au Canada soient prêtes pour l'avenir du travail. Nous travaillons en partenariat avec des personnes chargées de l'élaboration des politiques, des personnes chargées de la recherche, des spécialistes, des employeurs et des travailleuses et travailleurs, ainsi qu'avec des établissements d'enseignement postsecondaire, afin de résoudre les problèmes urgents du marché du travail et de veiller à ce que chacun puisse bénéficier de possibilités pertinentes d'apprentissage tout au long de la vie. Nous sommes fondés par un consortium dont les membres sont l'Université métropolitaine de Toronto, Blueprint et le Conference Board of Canada, et nous sommes financés par le Programme du Centre des compétences du gouvernement du Canada.

Table des matières

4

Principales conclusions

5

Des connaissances utiles

6

Le milieu de travail en évolution

7

Répercussions sur les tâches
et les postes

10

Nouveaux outils et ensembles
de compétences hybrides

12

Comment les organisations
réagissent-elles?

14

Préparer les employés

15

Efficacité de la formation offerte

16

Qu'est-ce qui fait obstacle?

17

Annexe A
Méthodologie

20

Annexe B
Tableaux supplémentaires

23

Annexe C
Bibliographie

Principales conclusions

- L'intelligence artificielle (IA) modifie les tâches accomplies par les employés. Quatre organisations sur dix indiquent que l'IA crée des tâches entièrement nouvelles que les employés n'accomplissaient pas auparavant, et plus de quatre sur dix disent qu'elle a permis d'automatiser des tâches existantes.
- Les organisations qui ont fortement intégré l'IA signalent une augmentation des emplois professionnels et techniques, accompagnée d'une diminution des postes en contact direct avec la clientèle et des postes de premier échelon.
- La préparation des employés est essentielle pour exploiter le plein potentiel de l'IA. Selon 35 % des organisations sondées, une meilleure préparation des employés accélérerait l'adoption de l'IA dans leur organisation.
- Dans la main-d'œuvre actuelle, on observe une demande non seulement à l'égard des compétences en IA, mais aussi à l'égard des compétences sociales et émotionnelles, dont l'importance augmente à mesure que l'IA s'intègre aux processus de travail.
- Les organisations s'adaptent à l'adoption de l'IA en proposant de la formation, en réaménageant les postes existants et en en créant de nouveaux. Les approches diffèrent selon les secteurs, et les grandes organisations sont plus enclines que les petites organisations à investir dans la formation et la création de postes.
- L'investissement dans la formation visant à perfectionner ou à requalifier les employés en poste, à mesure que l'IA est utilisée, constitue une priorité organisationnelle de premier plan, aujourd'hui comme à l'avenir.



Des connaissances utiles

Les organisations qui souhaitent intégrer l'IA ont intérêt à :

1. Réaliser un **audit de réaménagement des tâches** dirigé par les équipes des ressources humaines (RH) et les responsables fonctionnels afin de cerner les possibilités d'harmoniser les tâches au sein de diverses professions et d'offrir une formation axée sur les compétences. Cela comprend :
Étape 1 : Commencer par cibler deux ou trois postes pour lesquels l'IA a déjà transformé le travail quotidien. Utiliser l'observation en milieu de travail (suivi des employés dans leurs tâches courantes) et de courts entretiens pour documenter les changements apportés aux tâches.
Étape 2 : Mettre à jour les profils d'emploi selon les changements constatés, puis établir une matrice des écarts de compétences afin de repérer les capacités désormais manquantes ou insuffisamment développées.
Étape 3 : Proposer de courts programmes de formation axés sur les micro-titres qui permettront de pallier directement les lacunes de compétences relevées. Inviter les équipes à tirer parti des options offertes sur le portail des micro-titres d'eCampus Ontario¹ ou à collaborer avec des fournisseurs de confiance afin de répondre aux exigences propres à certains postes.
Étape 4 : À la fin du projet pilote, surveillez les taux d'achèvement de la formation et recueillez la rétroaction des participants et des gestionnaires. Servez-vous de ces observations pour ajuster l'approche avant de l'étendre à l'échelle de l'organisation.
2. **Créer des postes de transition et des programmes d'apprentis** afin que les jeunes en début de carrière disposent toujours d'options intéressantes au moment d'intégrer le marché du travail. Les responsables des ressources humaines et des secteurs peuvent collaborer avec des plateformes comme Advance Ontario² et Magnet³ pour trouver des façons de mobiliser les jeunes en début de carrière.
3. Élaborez une taxonomie pour aider les employés à comprendre leur **capacité à adopter l'IA** à l'aide d'un court sondage d'évaluation de l'état de préparation à l'adoption de l'IA mesurant des attributs comme la confiance, la compréhension et le degré d'exposition. Cela permettra à l'organisation d'offrir un soutien ciblé : séances de sensibilisation pour les personnes novices en IA, formation pratique pour les employés intermédiaires et accompagnement avancé en intégration pour les utilisateurs expérimentés.
4. **Faire participer au moins une fois par année les principaux dirigeants de l'organisation à des activités de développement des compétences axées sur l'IA**, telles que la conférence Accelerate⁴. Recherchez des forums où des chefs de file de l'industrie, des éducateurs et des décideurs analysent des cas d'utilisation concrets et des enjeux émergents liés à l'adoption de l'IA. Après l'événement, consacrez du temps afin que le représentant présente les principales conclusions et propose des moyens d'intégrer l'IA au sein de votre organisation.

1 eCampus Ontario, « Portail des micro-titres de compétences ».

2 Riipen, « Advance Ontario ».

3 Magnet, « Magnet est un centre d'innovation axé sur l'avenir du travail ».

4 Propero Learning Systems, « Accelerate Conference ».

Le milieu de travail en évolution

Au fur et à mesure que l'IA transforme les emplois et les secteurs d'activité, les organisations adoptent de nouvelles façons de travailler. Pour bâtir des milieux de travail réactifs et concurrentiels, il est indispensable de mieux comprendre la dynamique de l'adoption de l'IA – ce qui freine ou accélère cette intégration, de même que son incidence sur les emplois, les compétences et le développement de la main-d'œuvre.

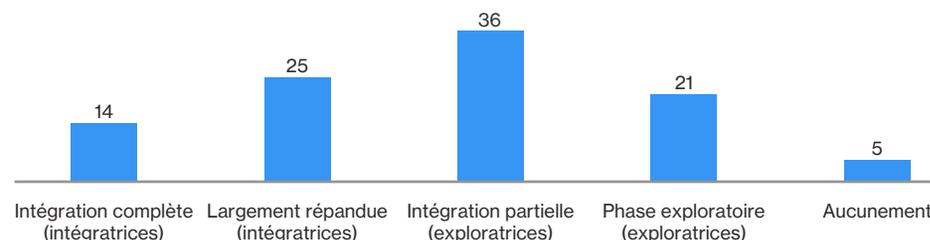
Pour analyser ces dynamiques, nous avons sondé en mars 2025 un échantillon de commodité de 1 000 décideurs organisationnels œuvrant dans les domaines des ressources humaines, des technologies de l'information ou de l'intelligence artificielle, au sein d'organisations de tout le Canada. Nous voulions savoir comment les organisations utilisent l'IA, comment elle modifie les tâches au travail et les besoins en compétences, et comment elles réagissent aux conséquences de l'IA et se préparent à l'évolution de cette technologie (voir l'annexe A).

Nous avons constaté que 57 % des organisations sondées en sont aux premières étapes de l'adoption – elles expérimentent ou mettent à l'essai des outils d'IA, ou commencent à les déployer dans certains secteurs. Nous désignons ces organisations en tant qu'« exploratrices ». Environ 38 % déclarent avoir atteint un stade plus avancé, affichant une intégration généralisée ou complète à l'échelle de l'organisation. Nous désignons ces organisations en tant qu'« intégratrices ». Seulement 5 % des organisations interrogées n'ont pas encore commencé à utiliser l'IA au quotidien (voir le graphique 1).

Parmi les facteurs qui stimulent l'utilisation de l'IA au sein des organisations figurent la volonté d'améliorer la productivité, la performance financière et la prise de décisions, ainsi que le potentiel d'innovation et de réduction des erreurs (voir le graphique 2).

Graphique 1

Le degré d'adoption de l'IA varie d'une organisation à l'autre
 Q : Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle adopté l'IA? (%)

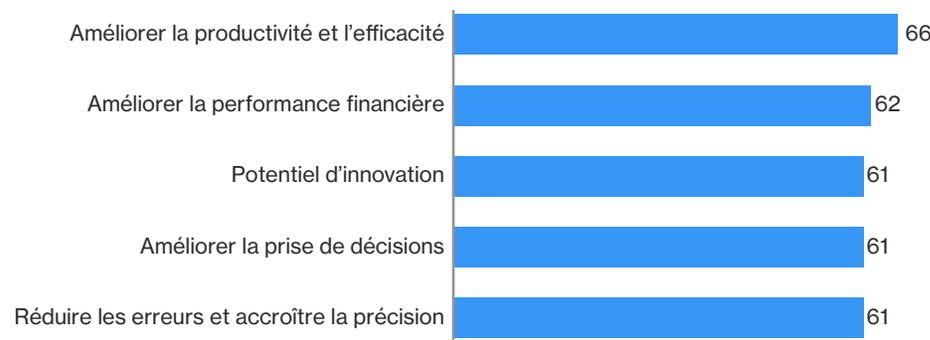


Source : Le Conference Board du Canada.

Graphique 2

L'adoption de l'IA est motivée par la volonté d'améliorer la productivité et l'efficacité

Q : Dans quelle mesure les facteurs suivants ont-ils incité votre organisation à adopter l'IA? (pourcentage de répondants ayant répondu « fortement » ou « très fortement »)



Source : Le Conference Board du Canada.

Répercussions sur les tâches et les postes

Plus de la moitié des organisations intégratrices et plus du tiers des exploratrices signalent que l'IA a automatisé dans une large mesure des tâches existantes (voir le graphique 3).

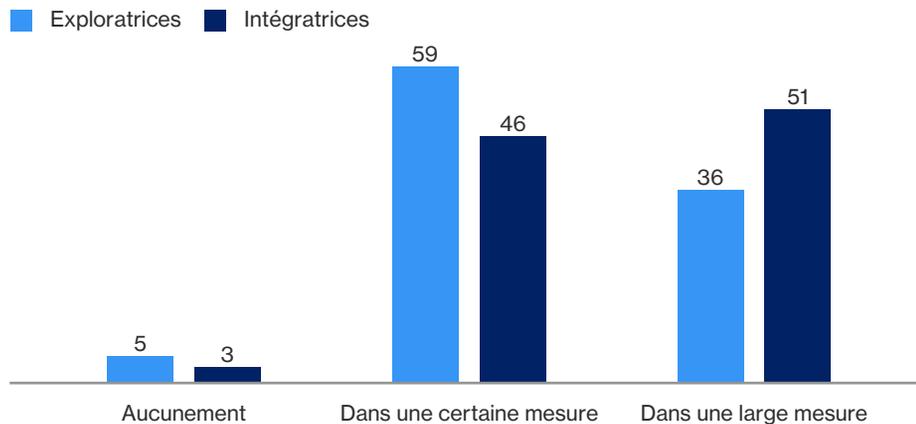
L'IA a également introduit de nouvelles tâches (voir le graphique 4). Ces tâches émergentes comprennent la supervision et le suivi du rendement des systèmes d'IA, afin de s'assurer que les outils fonctionnent efficacement et prennent des décisions appropriées.

De façon générale, ces nouvelles tâches s'inscrivent dans l'approche human-in-the-loop (avec intervention humaine), qui consiste à intégrer l'expertise humaine aux systèmes d'IA pour améliorer la précision, réduire les biais, accroître la transparence et renforcer la confiance des utilisateurs envers ces technologies⁵.

Graphique 3

Les organisations intégratrices constatent une automatisation des tâches plus marquée que les exploratrices.

Q : Parmi les effets suivants, quelle incidence l'IA a-t-elle eue sur les tâches professionnelles dans votre organisation? (automatisation des tâches) (%)

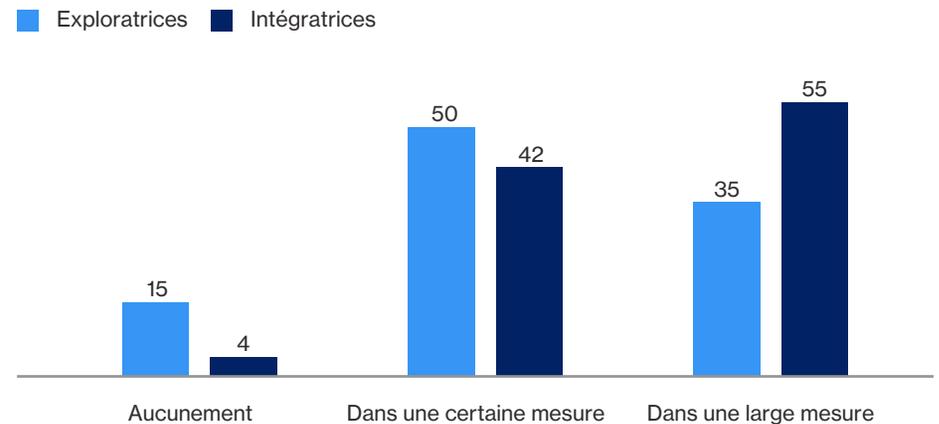


Source : Le Conference Board du Canada.

Graphique 4

Les organisations intégratrices connaissent une création de tâches plus marquée que les exploratrices.

Q : Parmi les effets suivants, quelle incidence l'IA a-t-elle eue sur les tâches professionnelles dans votre organisation? (création de nouvelles tâches) (%)



Source : Le Conference Board du Canada.

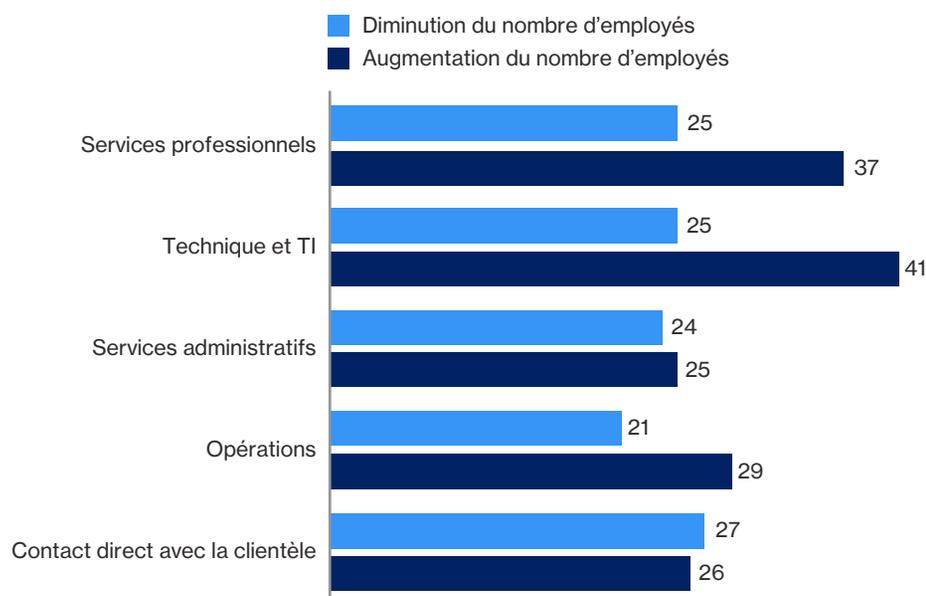
⁵ Google Cloud, « Qu'est-ce que le human-in-the-loop (HITL) en IA et en ML? ».

Les organisations intégratrices rapportent une augmentation du nombre d'employés dans les postes techniques et en technologies de l'information (voir le graphique 5). En revanche, les postes en contact direct avec la clientèle et les postes de premier échelon sont en baisse (voir les graphiques 5 et 6).

Graphique 5

Les organisations intégratrices rapportent une hausse des postes professionnels, techniques et opérationnels.

Q : Quelle incidence l'IA a-t-elle eue sur les effectifs au sein de votre organisation? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes. (diminution du nombre d'employés; augmentation du nombre d'employés) (en pourcentage des organisations intégratrices)

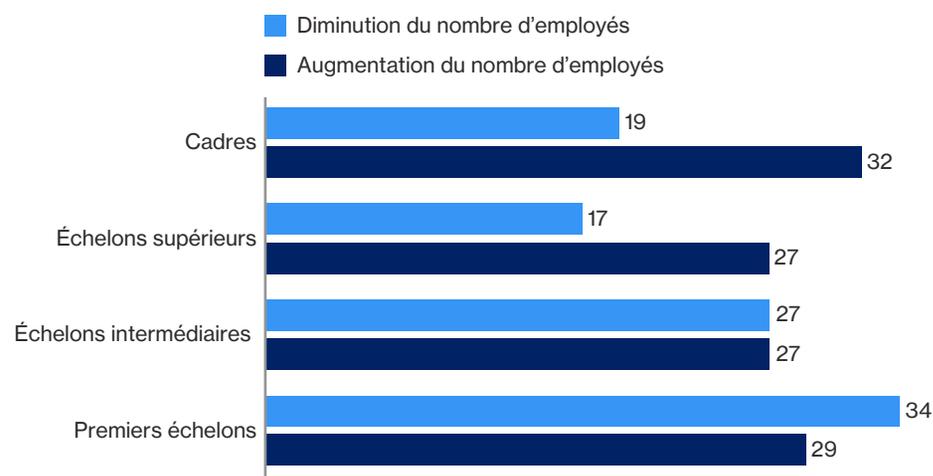


Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 6

Les postes de premier échelon sont menacés au sein des organisations intégratrices

Q : Quelle incidence l'IA a-t-elle eue sur les effectifs au sein de votre organisation? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes. (diminution du nombre d'employés; augmentation du nombre d'employés) (en pourcentage des organisations intégratrices)



Source : Le Conference Board du Canada

La situation est différente au sein des organisations exploratrices, où le nombre d'employés est en croissance pour presque tous les types de postes (voir les graphiques 7 et 8).

À mesure que l'IA suscite l'automatisation de certaines tâches et en fait émerger de nouvelles, les organisations outillent leurs employés afin qu'ils puissent intégrer l'IA dans leur travail.

Graphique 7

Les organisations exploratrices signalent une augmentation du nombre d'employés dans différents types de postes

Q : Quelle incidence l'IA a-t-elle eue sur les effectifs au sein de votre organisation? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes. (diminution du nombre d'employés; hausse du nombre d'employés)
(en pourcentage des organisations exploratrices)

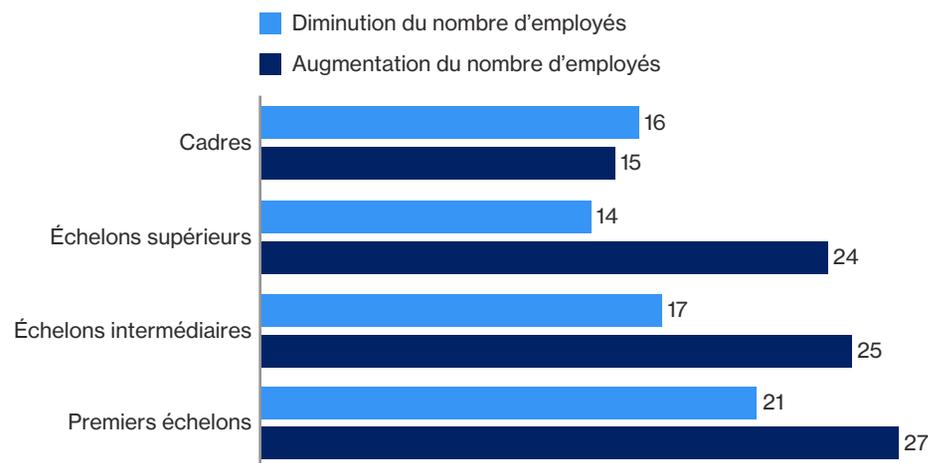


Source : Le Conference Board du Canada.

Graphique 8

Les organisations exploratrices signalent des augmentations à différents échelons de poste

Q : Quelle incidence l'IA a-t-elle eue sur les postes dans votre organisation? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes. (diminution du nombre d'employés; hausse du nombre d'employés)
(%)



Source : Le Conference Board du Canada.

Nouveaux outils et ensembles de compétences hybrides

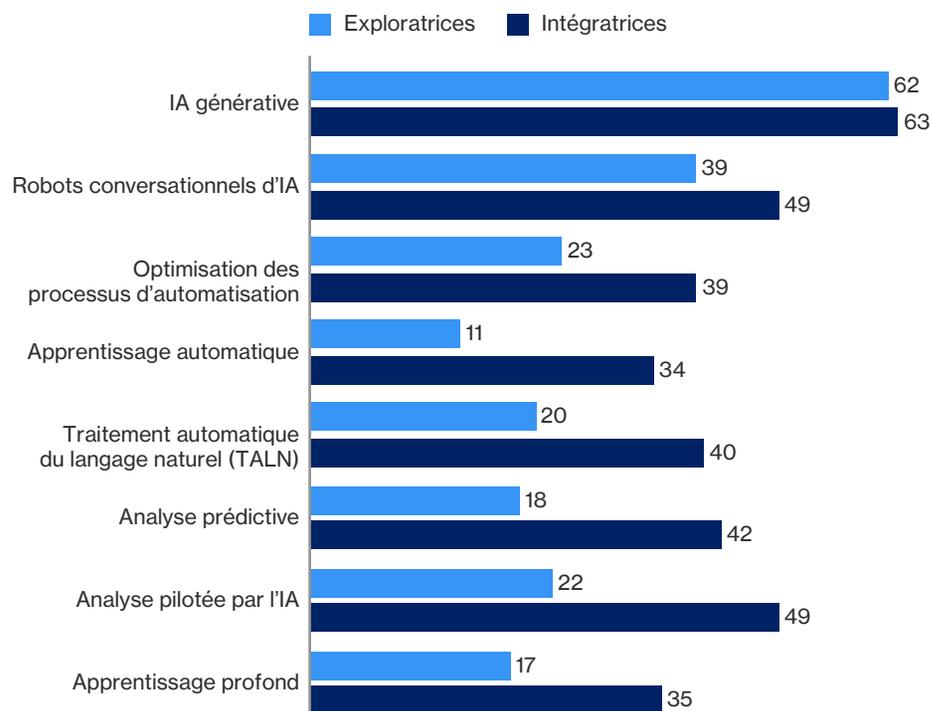
Les employés qui veulent réussir l'intégration de l'IA doivent se familiariser avec les outils d'IA les plus pertinents pour leur organisation et le poste qu'ils occupent. Nos résultats montrent que, si l'IA générative et les robots conversationnels sont les outils les plus utilisés, les organisations intégratrices sont beaucoup plus enclines à recourir à des technologies et outils d'IA plus avancés, comme les algorithmes d'apprentissage automatique et d'apprentissage profond (voir le graphique 9).



Graphique 9

Le recours aux outils d'IA augmente (tant en diversité qu'en proportion) à mesure que l'adoption de l'IA progresse

Q : Quels sont les technologies ou outils d'IA actuellement utilisés dans votre organisation? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes. (%)



Source : Le Conference Board du Canada.

Outre la maîtrise d'outils spécifiques, la demande d'ensembles de compétences hybrides – combinant des capacités techniques et humaines – augmente à mesure que l'IA s'implante en milieu de travail (voir le graphique 10). On retrouve des thèmes communs dans l'ensemble des organisations. La capacité d'interpréter les résultats générés par l'IA et d'agir en conséquence (80 % des organisations intégratrices et 72 % des exploratrices) ainsi que la créativité (77 % des organisations intégratrices et 70 % des exploratrices) sont toutes deux jugées importantes pour réussir en milieu de travail.

Les organisations soulignent également la valeur des compétences sociales et émotionnelles comme l'adaptabilité, la gestion du changement et l'empathie, ce qui reflète le besoin d'employés capables de mettre l'IA à profit et d'exercer un leadership dans un contexte de transformation technologique continue⁶.

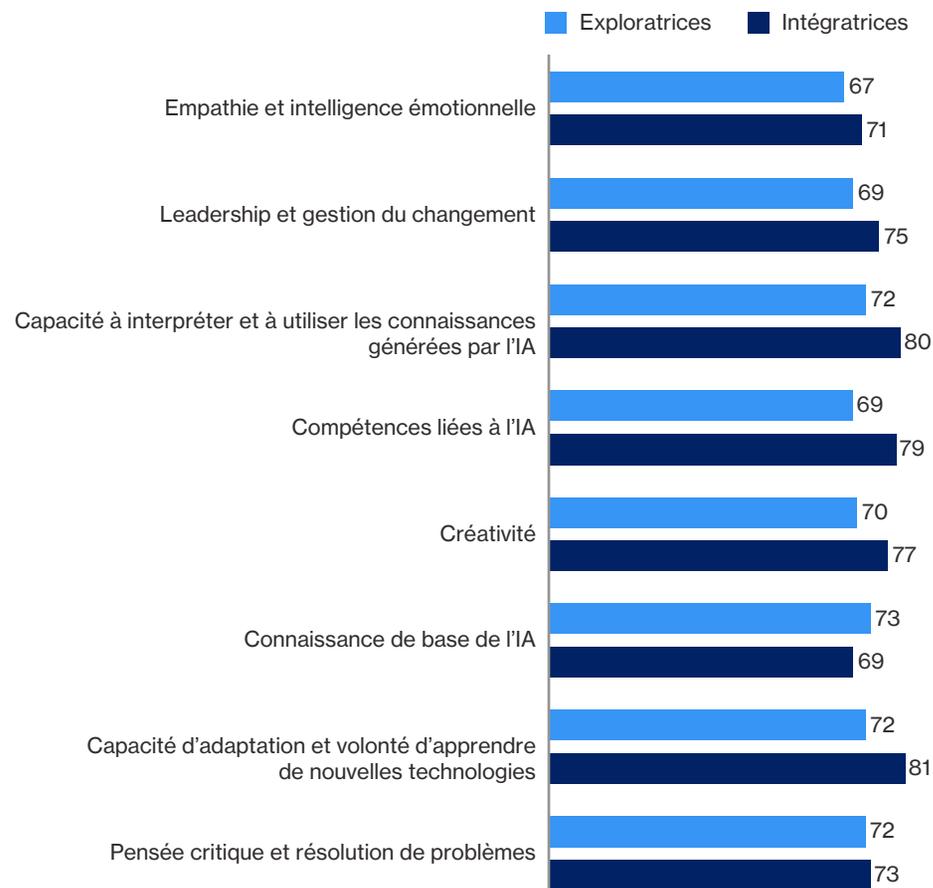


6 Green, « Artificial intelligence and the changing demand for skills in Canada »; Rose, *Les CSE en milieu de travail*.

Graphique 10

L'intégration de l'IA au travail entraîne une valorisation croissante des compétences hybrides

Q : Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants concernant les compétences nécessaires au sein des organisations d'aujourd'hui, compte tenu du recours croissant à l'IA? (pourcentage des répondants « plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord »)



Source : Le Conference Board du Canada.

Comment les organisations réagissent-elles?

Pour gérer les répercussions de l'IA en milieu de travail en 2025, les organisations adoptent principalement les mesures suivantes : offre de formation (45 %), création de nouveaux postes (41 %) et réaménagement de postes existants (38 %). À l'inverse, la réaffectation est moins répandue – seulement une organisation sur quatre y a recours.

Les mesures diffèrent selon le secteur : l'enseignement et les services financiers misent sur la formation et les secteurs minier et des services publics optent le plus fréquemment pour la création de nouveaux postes. Enfin, près du deux tiers des organisations du secteur immobilier redéfinissent certains postes (voir le tableau 1). Les grandes organisations sont également plus proactives, étant plus susceptibles que les petites organisations d'investir dans la formation et la création de postes (voir le tableau 2).

Tableau 1

La gestion des répercussions de l'IA sur les tâches des employés varie selon les secteurs

Q: Comment votre organisation gère-t-elle où planifie-t-elle de gérer les effets de l'IA sur les tâches des employés? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.
(%)

Secteur d'activité	Formation	Réaffectations	Redéfinition des postes	Création de nouveaux postes	Pas de projets en cours
Services administratifs et services de soutien, gestion des déchets et services d'assainissement	35	15	29	64	8
Arts, spectacles et loisirs; services d'hébergement et de restauration	21	30	23	16	38
Construction	39	0	35	41	32
Services d'enseignement	60	29	38	46	8
Finance et assurances	54	41	44	51	3
Soins de santé et assistance sociale	40	15	34	22	22
Industrie de l'information et industrie culturelle	50	29	47	34	4
Gestion d'entreprises et de sociétés	36	31	36	30	31
Fabrication	38	6	33	33	33
Mines et services publics	49	18	30	67	9
Services professionnels, scientifiques et techniques	46	24	41	44	10
Administration publique (gouvernement)	47	31	40	33	0
Services immobiliers et services de location et de location à bail	41	29	59	39	12
Commerce de détail	53	15	19	39	18
Commerce de gros, transport et entreposage	32	17	44	42	27
Tous les secteurs	45	25	38	41	14

Source : Le Conference Board du Canada.

Tableau 2

Le recours à la formation et aux réaffectations varie selon la taille de l'organisation

Q : Comment votre organisation gère-t-elle ou planifie-t-elle de gérer les répercussions de l'IA sur les tâches professionnelles?

Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.

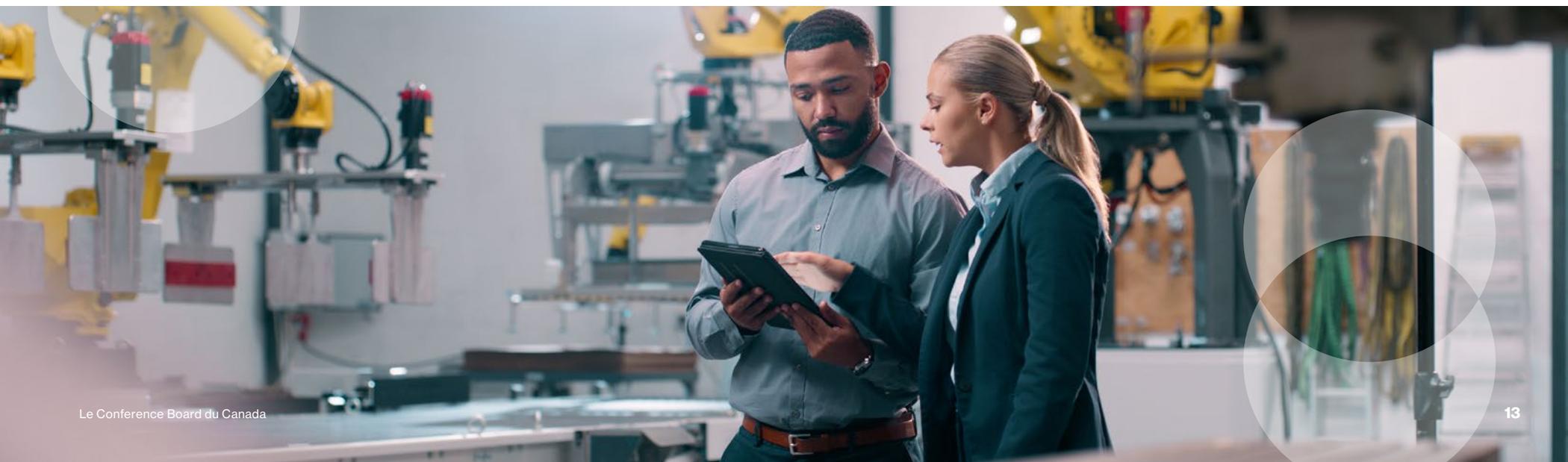
(%)

Taille de l'organisation	Formation	Réaffectations	Redéfinition des postes	Création des nouveaux postes	Aucun projet en cours
Grande	60	33	48	50	10
Moyenne	58	36	45	46	10
Petite	42	23	37	39	15
Toutes les organisations	45	25	38	41	14

Source : Le Conference Board du Canada.

Les secteurs diffèrent aussi quant aux stratégies qu'ils estiment utiles pour favoriser l'adoption de l'IA à l'avenir. Par exemple, les industries de l'information et de la culture mettent davantage l'accent sur la formation et la mise à niveau des infrastructures que des secteurs comme la construction et la fabrication (voir les tableaux 1 et 2 à l'annexe B). Cela peut s'expliquer par le fait que les travailleurs de la construction et de la fabrication sont jusqu'à présent moins exposés à l'IA⁷.

⁷ Mehdi et Frenette, « Exposition à l'intelligence artificielle dans les emplois au Canada ».



Préparer les employés

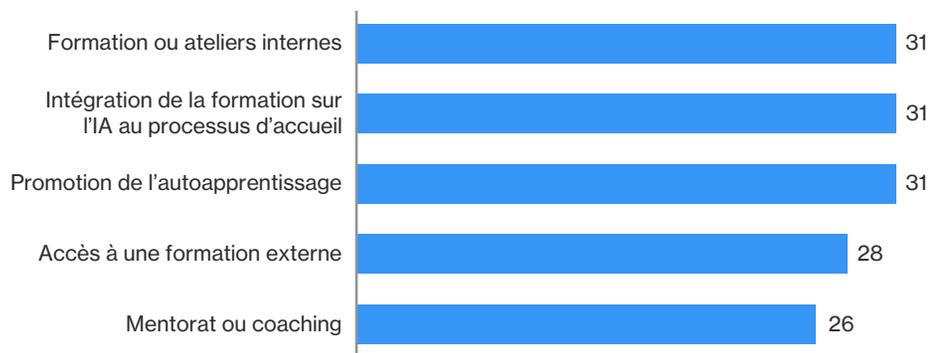
Trente-cinq pour cent des organisations affirment que la formation, le perfectionnement et les connaissances de base en matière d'IA accélèrent les efforts de mise en œuvre de l'IA dans leur organisation. Près de 80 % des organisations considèrent l'investissement dans la formation des employés comme une priorité absolue, tant à court terme (au cours des six à huit prochains mois) qu'à long terme (au-delà de huit mois) (voir les tableaux 3 et 4 à l'annexe B).

Pour aider les employés à se préparer, la plupart des organisations proposent des formations ou des ateliers internes, intègrent la formation sur l'IA au processus d'accueil des employés et encouragent l'autoapprentissage (voir le graphique 11). Le mentorat, le coaching et la formation externe sont aussi des stratégies relativement courantes, mais environ le tiers des organisations n'offrent pas d'occasions de perfectionnement liées à l'IA.

Graphique 11

La formation interne et l'intégration sont les principales voies de développement des compétences en IA.

Q : Comment votre organisation soutient-elle actuellement le développement des compétences des employés en matière d'IA? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.
(%)



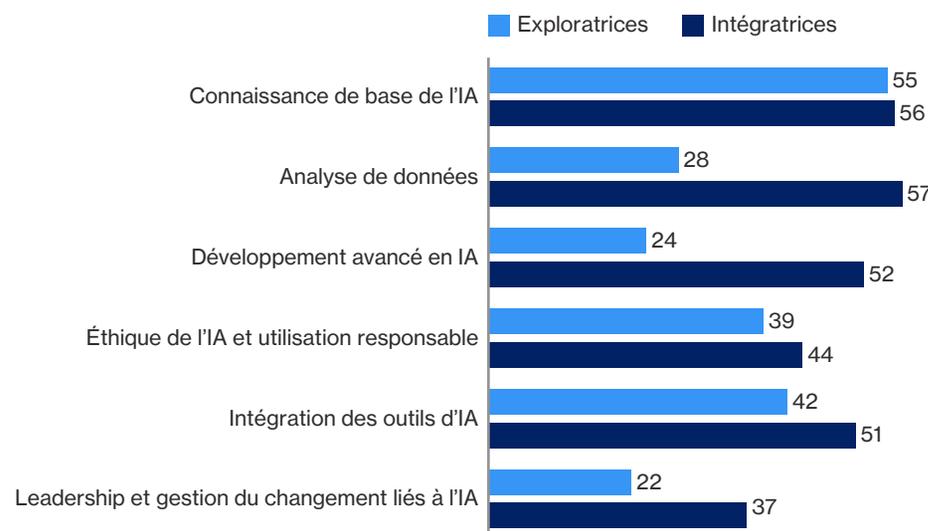
Source : Le Conference Board du Canada.

La connaissance de base en matière d'IA constitue le type de formation le plus répandu au sein des organisations. Nous avons observé que le développement de compétences plus avancées, comme le leadership et la gestion du changement pour l'adoption de l'IA, est moins fréquent, même chez les organisations intégratrices (voir le graphique 12). Sans un accent mis sur le leadership et la gestion du changement, les organisations risquent de ralentir leur adoption de l'IA et de ne pas en exploiter tout le potentiel⁸, particulièrement alors que le Canada augmente ses investissements pour faire croître son industrie de l'IA⁹.

Graphique 12

La maîtrise de base de l'IA est une haute priorité en matière de perfectionnement des compétences

Q : Quels types de perfectionnement des compétences liées à l'IA votre organisation a-t-elle entrepris ou est-elle en train d'entreprendre? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.
(%)



Source : Le Conference Board du Canada.

⁸ Gupta, « Leadership or Regulation? »

⁹ Hemmadi, « Ottawa will spend big to back Canadian AI ».

Nous observons que des niveaux plus élevés d'adoption de l'IA s'accompagnent d'investissements accrus dans le développement des compétences en IA. Ce résultat concorde avec d'autres recherches menées par Statistique Canada¹⁰. De plus, les niveaux d'adoption sont liés à la manière dont les organisations perçoivent l'incidence de l'IA sur la planification de la main-d'œuvre et sur la stratégie globale (voir les tableaux 3 et 4). Par exemple, près de 40 % des organisations intégratrices estiment que l'IA modifie en profondeur la planification de la main-d'œuvre, contre 17 % pour les exploratrices.

Tableau 3

Les organisations intégratrices sont plus susceptibles de tenir compte de l'incidence de l'IA sur la planification de la main-d'œuvre.

Q : Dans quelle mesure votre organisation prend-elle en compte l'incidence potentielle de l'IA sur la planification de la main-d'œuvre, notamment les types de tâches requises et les compétences nécessaires?

(%)

	Incidence majeure	Un facteur parmi d'autres	Incidence mineure	Aucunement
Exploratrices	17	46	35	3
Intégratrices	39	49	12	0

Source : Le Conference Board du Canada.

Tableau 4

L'importance de l'IA dans la stratégie globale de l'organisation augmente à mesure que l'adoption progresse

Q : Quelle est l'importance de l'IA dans la stratégie globale de votre organisation?

(%)

	Aucune importance	Assez peu importante	Ni importante ni pas importante	Assez important	Très importante/essentielle
Exploratrices	1	4	15	53	27
Intégratrices	0	0	5	36	59

Source : Le Conference Board du Canada.

¹⁰ Statistique Canada, Tableau 27-10-0392-01.

Efficacité de la formation offerte

Les répondants dont l'organisation a adopté l'IA affirment que les programmes de formation offerts en milieu de travail sont jugés efficaces. Les organisations intégratrices, qui utilisent l'IA de façon plus poussée, déclarent un niveau de confiance plus élevé quant à la pertinence de la formation qu'elles offrent. Soixante-quinze pour cent des organisations intégratrices jugent leur formation très ou hautement efficace, comparativement à un peu plus de la moitié pour les organisations exploratrices (voir le tableau 5). Environ 17 % des organisations exploratrices estiment que leur formation est seulement quelque peu efficace, contre 5 % pour les organisations intégratrices.

Tableau 5

Une large part des organisations ayant adopté l'IA ont un haut niveau de confiance à l'égard de la formation qu'elles proposent.

Q : Dans quelle mesure les efforts de formation de votre organisation ont-ils été efficaces pour préparer les employés à l'adoption de l'IA?

(%)

	Pas du tout efficaces	Quelque peu efficaces	Modérément efficaces	Très efficaces	Grandement efficaces
Exploratrices	2	17	24	41	15
Intégratrices	0	5	20	44	31

Source : Le Conference Board du Canada.

Qu'est-ce qui fait obstacle?

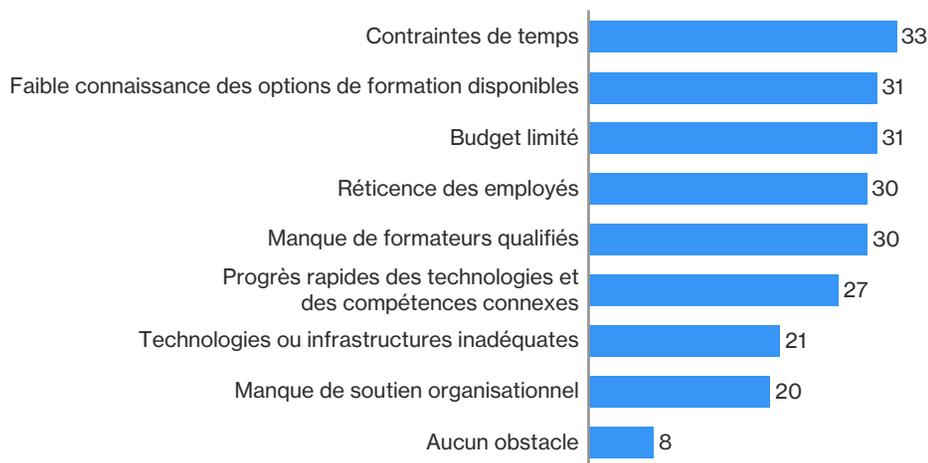
Presque toutes les organisations (92 %) rencontrent des obstacles à la mise en œuvre de la formation en IA.

Les difficultés les plus souvent mentionnées sont le manque de formateurs qualifiés, la résistance des employés, les budgets limités, la faible connaissance des options de formation disponibles et les contraintes de temps – chacune étant citée par environ le tiers ou plus des répondants (voir le graphique 13).

Graphique 13

Les contraintes de temps constituent le principal obstacle au perfectionnement en IA

Q : Quels obstacles votre organisation doit-elle surmonter pour mettre en œuvre des programmes de perfectionnement et de requalification en IA à l'intention des employés? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes. (%)



Source : Le Conference Board du Canada.

L'obstacle le moins souvent signalé est le manque de soutien organisationnel. Cela indique que, même si la direction appuie ces initiatives, des enjeux pratiques et logistiques continuent de freiner les efforts de perfectionnement et de requalification dans le domaine de l'IA.



Annexe A

Méthodologie

Nous avons cherché à comprendre comment les organisations adoptent et intègrent l'IA, ainsi que les changements qui en résultent en matière de demande de main-d'œuvre, d'initiatives organisationnelles et de développement des compétences futures.

Nous avons posé les questions suivantes :

- Quels facteurs influent sur le taux d'adoption de l'IA?
- Comment l'adoption de l'IA agit-elle sur la demande de main-d'œuvre, les postes et les compétences au sein des organisations?
- Quelles stratégies les organisations mettent-elles en œuvre pour gérer les répercussions de l'IA?

Pour répondre à ces questions, nous avons interrogé 1 000 décideurs organisationnels travaillant dans les domaines des ressources humaines, des technologies de l'information ou de l'intelligence artificielle, au sein de petites, moyennes et grandes entreprises de tout le Canada.

Le sondage comprenait un mélange de questions à échelle de Likert et de questions à choix multiples. Il a aussi permis de recueillir des données démographiques telles que la taille de l'organisation, son emplacement et son secteur d'activité (voir le tableau 1). Les réponses au sondage étaient anonymes.

Nous avons confié à Abacus Data, une entreprise canadienne d'études de marché, la distribution du sondage en ligne en mars 2025. Nous avons obtenu un échantillon non probabiliste (de commodité) fondé sur leur panel de répondants. Avant son lancement, le sondage a été mis à l'essai auprès de 55 répondants (45 réponses complètes et 10 partielles) afin d'assurer sa validité externe et de repérer tout problème de formulation.

Du fait que les données du sondage provenaient d'un échantillon non probabiliste (de commodité), nous avons utilisé des pondérations proportionnelles afin que nos résultats reflètent la répartition nationale des organisations.

Le processus de pondération s'est concentré sur deux facteurs :

1. Taille de l'organisation : Nous avons utilisé trois catégories de taille d'organisation aux fins de la pondération :
 - Petite : 1 à 99 employés
 - Moyenne : 100 à 499 employés
 - Grande : 500 employés ou plus

Nous avons ensuite harmonisé l'échantillon avec la répartition nationale de ces groupes en nous appuyant sur les données de Statistique Canada¹. Grâce à cet ajustement, chaque groupe, peu importe sa taille, a pu contribuer à l'analyse en proportion de sa part réelle dans l'économie canadienne.

2. Représentation sectorielle : Après avoir appliqué les pondérations fondées sur la taille, nous avons ajouté d'autres ajustements afin que les données pondérées reflètent les tendances sectorielles nationales².

Les tableaux ci-dessous présentent les profils pondérés et non pondérés des répondants selon la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.

Tableau A1

Profil des répondants au sondage

Profil des répondants au sondage	(%)
Grande (> 500 employés)	2,1
Moyenne (100 à 499 employés)	14,9
Petite (0 à 99 employés)	83,1

Taille de l'organisation (non pondérée)	(%)
Grande (> 500 employés)	35,5
Moyenne (100 à 499 employés)	36,6
Petite (0 à 99 employés)	27,9

Source : Le Conference Board du Canada.

1 Statistique Canada, Tableau 33-10-0761-01.

2 Statistique Canada.

Tableau A1 (... suite)

Profil des répondants au sondage

Secteur d'activité (pondéré)	(%)
Services administratifs et services de soutien, gestion des déchets et services d'assainissement	5,2
Arts, spectacles et loisirs; services d'hébergement et de restauration	4,3
Construction	2,3
Services d'enseignement	4,8
Finance et assurances	14,0
Soins de santé et assistance sociale	7,3
Industrie de l'information et industrie culturelle	11,3
Gestion d'entreprises et de sociétés	8,1
Fabrication	1,5
Extraction minière (y compris le gaz et le pétrole) Services publics	3,3
Services professionnels, scientifiques et techniques	19,4
Administrations publiques	1,5
Services immobiliers et services de location et de location à bail	4,1
Commerce de détail	8,1
Transport et entreposage; commerce de gros	4,8

Secteur d'activité (non pondéré)	(%)
Services administratifs et services de soutien, gestion des déchets et services d'assainissement	4,6
Arts, spectacles et loisirs; services d'hébergement et de restauration	3,7
Construction	1,9
Services d'enseignement	4,5
Finance et assurances	12,4
Soins de santé et assistance sociale	7,3

(suite ...)

Secteur d'activité (non pondéré)	(%)
Industrie de l'information et industrie culturelle	18,1
Gestion d'entreprises et de sociétés	7,8
Fabrication	1,5
Extraction minière (y compris le gaz et le pétrole) Services publics	3,0
Services professionnels, scientifiques et techniques	18,2
Administrations publiques	2,3
Services immobiliers et services de location et de location à bail	3,5
Commerce de détail	7,1
Transport et entreposage; commerce de gros	4,1

Source : Le Conference Board du Canada.

Les données du sondage ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS. Le cas échéant, les questions à choix multiples utilisant l'échelle de Likert ont été codées numériquement pour faciliter la création de tableaux de contingence et l'analyse des fréquences. Nous n'utilisons pas ici de techniques statistiques par inférence; nous présentons plutôt ces résultats comme une analyse transversale de l'adoption de l'IA dans différents secteurs.

Puisque le sondage a été mené en ligne, il ne peut pas être considéré comme un échantillon probabiliste aléatoire. Il n'est donc pas possible d'appliquer une marge d'erreur à cet ensemble de données.

Même si la pondération a amélioré la représentativité des résultats, elle n'a pas complètement éliminé les écarts. Par exemple, dans l'ensemble pondéré, les grandes organisations représentent environ 2,1 % des réponses, tandis que leur part réelle dans la répartition nationale est d'environ 0,3 %³. Les données pondérées doivent donc être interprétées avec prudence, car les résultats ont une portée limitée au-delà de l'échantillon sondé.

Remarque : Nous n'avons pas retenu la géographie comme facteur de pondération, car le sondage a été mené auprès d'un échantillon non probabiliste et nos questions de recherche ne cherchaient pas à expliquer les différences régionales dans l'adoption des technologies. Même si les technologies d'IA sont accessibles partout au Canada, les écosystèmes régionaux peuvent influencer les modes d'adoption, et l'analyse de ces dynamiques ne faisait pas partie du champ de cette étude.

³ Statistique Canada, « Principales statistiques sur les petites entreprises 2024 ».

Tableau A2

Profil des répondants au sondage, emplacement

Emplacement (pondéré)	(%)
Alberta	15,4
Colombie-Britannique	14,1
Manitoba	2,2
Nouveau-Brunswick	2,1
Terre-Neuve-et-Labrador	0,4
Territoires du Nord-Ouest	0,5
Nouvelle-Écosse	2,1
Ontario	46,4
Île-du-Prince-Édouard	0,1
Québec	15,0
Saskatchewan	1,8

Emplacement (non pondéré)	(%)
Alberta	14,8
Colombie-Britannique	12,0
Manitoba	3,2
Nouveau-Brunswick	1,7
Terre-Neuve-et-Labrador	0,5
Territoires du Nord-Ouest	0,4
Nouvelle-Écosse	2,2
Ontario	45,7
Île-du-Prince-Édouard	0,5
Québec	16,9
Saskatchewan	1,7

Source : Le Conference Board du Canada.

Toutefois, l'application des pondérations selon la taille des organisations et les secteurs d'activité a entraîné des décalages dans la répartition provinciale. Les tableaux ci-dessous montrent les profils d'emplacement avant et après pondération pour illustrer ces différences.

L'échantillon ne correspond pas exactement à la répartition géographique nationale des sièges sociaux d'organisations par province. Ainsi, le Québec représente 20,6 % des entreprises au niveau national, contre 16,9 % avant pondération et 15,0 % dans notre échantillon pondéré. L'Ontario représente 37,5 % à l'échelle nationale, contre 46,4 % environ au sein de notre échantillon. Ces écarts doivent être pris en considération lors de l'interprétation des résultats par emplacement⁴, que nous avons choisi de ne pas analyser.

4 Statistique Canada, Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, juin 2024.

Annexe B

Tableaux supplémentaires

Tableau B1

Évaluation de l'importance des stratégies liées à l'IA à court terme

Q : Dans quelle mesure les stratégies suivantes seront-elles importantes ou peu importantes pour favoriser l'adoption de l'IA à court terme au sein de votre organisation (dans les six à huit prochains mois)?

(valeur moyenne sur 5)

Secteur d'activité	Investir dans la formation de perfectionnement ou de requalification des employés en poste	Réaffecter des employés à de nouveaux postes	Recruter de nouveaux employés dotés de compétences en IA	Collaborer avec des experts ou des partenaires externes	Moderniser l'infrastructure technique
Services administratifs et services de soutien, gestion des déchets et services d'assainissement	4,18	3,98	4,14	4,13	3,97
Arts, spectacles et loisirs; services d'hébergement et de restauration	3,58	3,66	3,31	3,65	3,71
Construction	3,47	2,88	2,78	3,49	3,79
Services d'enseignement	4,16	4,11	4,34	3,78	3,86
Finance et assurances	4,15	3,93	4,21	3,87	4,14
Soins de santé et assistance sociale	4,02	3,84	3,76	4,01	4,08
Industrie de l'information et industrie culturelle	4,17	4,41	4,29	3,93	4,09
Gestion d'entreprises et de sociétés	4,28	4,15	4,13	4,21	4,35
Fabrication	3,41	3,32	3,05	3,53	3,14
Mines et services publics	3,87	4,04	3,98	3,93	4,06
Services professionnels, scientifiques et techniques	4,18	4,19	4,02	3,78	4,16
Administrations publiques (gouvernement)	3,53	3,82	3,41	3,47	3,97
Services immobiliers et services de location et de location à bail	4,11	3,78	3,94	3,61	3,83
Commerce de détail	4,14	3,83	3,72	3,86	4,11
Commerce de gros, transport et entreposage	3,68	3,55	3,97	4,32	4,11
Moyenne des secteurs d'activité	4,07	3,98	3,97	3,89	4,06

Source : Le Conference Board du Canada.

Tableau B2

Évaluation de l'importance, à long terme, des stratégies liées à l'IA

Q : Dans quelle mesure les stratégies suivantes seront-elles importantes ou peu importantes pour favoriser l'adoption de l'IA à long terme au sein de votre organisation, au-delà de huit mois?

(valeur moyenne sur 5)

Secteur d'activité	Investir dans la formation de perfectionnement ou de requalification des employés en poste	Réaffecter des employés à de nouveaux postes	Recruter de nouveaux employés dotés de compétences en IA	Collaborer avec des experts ou des partenaires externes	Moderniser l'infrastructure technique
Services administratifs et services de soutien, gestion des déchets et services d'assainissement	4,29	3,92	4,05	3,98	3,94
Arts, spectacles et loisirs; services d'hébergement et de restauration	3,43	3,12	3,18	3,26	3,56
Construction	3,97	2,73	3,05	3,72	3,84
Services d'enseignement	4,13	3,80	4,25	4,07	3,95
Finance et assurances	4,16	3,95	4,06	4,03	4,20
Soins de santé et assistance sociale	4,16	3,91	3,82	4,32	4,15
Industrie de l'information et industrie culturelle	4,37	3,99	4,24	4,10	4,11
Gestion d'entreprises et de sociétés	4,29	4,15	4,20	4,24	4,31
Fabrication	3,86	3,63	3,81	3,56	3,63
Mines et services publics	4,19	3,45	3,98	3,83	3,95
Services professionnels, scientifiques et techniques	4,13	4,11	4,10	3,92	4,10
Administrations publiques (gouvernement)	3,79	3,65	3,63	3,88	3,62
Services immobiliers et services de location et de location à bail	3,98	3,77	3,54	3,65	3,72
Commerce de détail	3,99	3,75	3,81	3,86	4,10
Commerce de gros, transport et entreposage	4,05	3,76	3,64	3,91	3,62
Moyenne des secteurs d'activité	4,12	3,87	3,95	3,96	4,03

Source : Le Conference Board du Canada.

Tableau B3

Évaluation de l'importance des stratégies liées à l'IA à court terme

Q : Dans quelle mesure les stratégies suivantes seront-elles importantes ou peu importantes pour favoriser l'adoption de l'IA à court terme au sein de votre organisation (dans les six à huit prochains mois)?

(%)

Stratégie	Pas importante	Ni importante, ni pas importante	Importante
Investir dans la formation de perfectionnement ou de requalification des employés en poste	5	16	78
Moderniser l'infrastructure technique	5	20	75
Réaffecter des employés à de nouveaux postes	7	19	74
Recruter de nouveaux employés dotés de compétences en IA	8	18	74
Collaborer avec des experts ou des partenaires externes	10	21	69

Source : Le Conference Board du Canada.

Tableau B4

Évaluation de l'importance des stratégies liées à l'IA à long terme

Q : Dans quelle mesure les stratégies suivantes seront-elles importantes ou peu importantes pour aider votre organisation à adopter l'IA à long terme, au-delà de huit mois?

(%)

Stratégie	Pas importantes	Ni importantes, ni pas importantes	Importantes
Investir dans la formation de perfectionnement ou de requalification des employés en poste	5	15	79
Moderniser l'infrastructure technique	7	17	76
Collaborer avec des experts ou des partenaires externes	9	19	73
Recruter de nouveaux employés dotés de compétences en IA	8	20	72
Réaffecter des employés à de nouveaux postes	9	21	70

Source : Le Conference Board du Canada.

Annexe C

Bibliographie

eCampus Ontario. « Portail des micro-titres de compétences », consulté le 13 juin 2025, <https://microlearnontario.ca/fr/>.

Google Cloud. « Qu'est-ce que le human-in-the-loop (HITL) en IA et en ML? », consulté le 15 mai 2025, <https://cloud.google.com/discover/human-in-the-loop>.

Green, Andrew. « Artificial intelligence and the changing demand for skills in Canada: The increasing importance of social skills », documents de l'OCDE sur l'intelligence artificielle, Paris : OCDE, 30 mai 2024, <https://doi.org/10.1787/1b20cdb6-en>.

Gupta, Manish. « Leadership Or Regulation: What's Really Hindering AI Implementation? » Forbes, consulté le 10 juin 2025, <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2025/06/02/leadership-or-regulation-whats-really-hindering-ai-implementation/>.

Hemmadi, Murad. « Ottawa will spend big to back Canadian AI, Solomon says », *The Logic*, 10 juin 2025, <https://thelogic.co/news/evan-solomon-canadian-ai-spending/>.

Magnet. « Magnet est un centre d'innovation axé sur l'avenir du travail », consulté le 17 juin 2025, <https://magnetnetwork.ca/fr>.

Mehdi, Tahsin et Marc Frenette. « Exposition à l'intelligence artificielle dans les emplois au Canada : estimations expérimentales », *Rapports économiques et sociaux*, 25 septembre 2024, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024009/article/00004-fra.htm>.

Propero Learning Systems. « Accelerate 2024: A Skills Ecosystem for Tomorrow's Economy », Conférence de développement des compétences du Canada, Victoria, C.-B., 6-7 novembre 2024, <https://accelerateconference.propero.ca/>.

Riipen. « Advance Ontario », consulté le 17 juin 2025, <https://advanceontario.riipen.com/portals/mALeenL6>.

Rose, Erin. *Les CSE en milieu de travail : Ce qu'en disent les employeurs canadiens*, Le Conference Board du Canada, 13 juin 2024, https://www.conferenceboard.ca/wp-content/uploads/2022/10/les-cse-en-milieu-de-travail_2024.pdf.

Statistique Canada. Tableau 27-10-0392-01, Obstacles à l'adoption de technologies de pointe, selon l'industrie et la taille de l'entreprise, Statistique Canada, 28 juillet 2023, https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=2710039201&request_locale=fr.

–. Tableau 33-10-0761-01, Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, juin 2024, Statistique Canada, 15 août 2024, https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310076101&request_locale=fr.

–. « Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2024 », consulté le 24 juillet 2025, <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2024>.

Remerciements

Ce rapport a été réalisé avec l'appui financier du programme Compétences futures du gouvernement du Canada. Le Conference Board du Canada est fier d'être un partenaire de recherche au sein du consortium du Centre des Compétences futures.

De nombreux collègues du Conference Board du Canada ont contribué à la réalisation de cette recherche.

Zafer Sonmez, associé principal de recherche, Ph. D. et Reetika Rana, directrice associée, Ph. D., ont réalisé ce projet de recherche et apporté leur soutien à la recherche. Adam Vanzella Yang, associé principal de recherche, Ph. D.; Erin Rose, associée principale de recherche, M.A. et James Lannigan, associé de recherche, Ph. D., ont rédigé le présent rapport. Nous remercions Alain Francq, directeur, MBA; Dianne Williams, vice-présidente, B. Com. et Leslie Twilley, dirigeante principale de la recherche, Ph. D., qui ont offert des commentaires et ont révisé. La mise en forme de ce rapport a été réalisée par Natasha Delrosario, designer graphique.

Nous remercions les 1 000 décideurs organisationnels qui ont participé au sondage, ainsi que les membres du Conseil consultatif de la recherche qui ont apporté leur soutien à cette recherche :

- **Émélie Brunet**, vice-présidente, Talent et écosystème, Mila – Institut québécois d'intelligence artificielle
- **Samir Chhabra**, directeur général, Direction générale des politiques-cadres du marché, Innovation, Sciences et Développement économique Canada
- **Mark Daley**, dirigeant principal de l'IA et professeur, Département des sciences informatiques, Université Western
- **Stuart Elliott**, analyste principal, Projet sur l'IA et les compétences de demain, OCDE
- **Nicole Janssen**, chef de la direction, AltaML
- **Jennifer MacLean**, responsable des partenariats en matière d'IA, Horizon 3 AI Labs
- **Elissa Strome**, directrice générale, Stratégie pancanadienne en matière d'intelligence artificielle, CIFAR

Le travail réinventé : Emplois, compétences et développement de la main-d'œuvre à l'ère de l'IA

Le Conference Board du Canada

Pour citer ce rapport : Conference Board du Canada, Le. *Le travail réinventé : Emplois, compétences et développement de la main-d'œuvre à l'ère de l'IA*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2025.

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.

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

Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028



**Le Conference
Board du Canada**



AERIC Inc. est un organisme de bienfaisance indépendant enregistré au Canada qui exerce ses activités sous le nom de Le Conference Board du Canada, une marque déposée de The Conference Board, Inc.



Des idées qui résonnent...