



Combler les écarts de compétences au sein des petites et moyennes entreprises au Québec

Une analyse empirique critique



Partners



Le Diversity Institute mène et coordonne des recherches multidisciplinaires et multipartites pour répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes de tous les horizons, à la nature changeante des aptitudes et des compétences, et aux politiques, mécanismes et outils qui favorisent l'inclusion et la réussite économiques. Notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes fait progresser la connaissance des obstacles complexes auxquels font face les groupes sous-représentés ainsi que des pratiques exemplaires pour induire des changements et produire des résultats concrets. Le Diversity Institute dirige des recherches pour le Centre des Compétences futures.



Centre des
Compétences futures



Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se consacre à préparer les Canadiens à leur réussite professionnelle. À notre avis, les Canadiens devraient être confiants quant aux compétences qu'ils possèdent pour réussir au sein d'une main-d'œuvre en constante évolution. À titre de communauté pancanadienne, nous collaborons pour définir, tester, mesurer et partager de façon rigoureuse des approches novatrices pour évaluer et développer les compétences dont les Canadiens ont besoin pour prospérer dans les jours et les années à venir. Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres sont la Toronto Metropolitan University, Blueprint et le Conference Board du Canada, et est financé par le Programme des compétences futures du gouvernement du Canada.

BMO CHAIR
DIVERSITY AND
GOVERNANCE



Université 
de Montréal



Fondée en 2017 par la professeure Tania Saba, la Chaire BMO en Diversité et Gouvernance de l'Université de Montréal est un centre d'excellence interdisciplinaire de recherche et de formation sur le thème du "vivre ensemble." L'objectif de la Chaire est de stimuler la réflexion sur les questions d'équité et de gouvernance par l'étude des effets des changements d'un monde en constante évolution sur les relations de travail, les individus et les organisations. Les publications et les interventions médiatiques qui émanent de la Chaire reflètent son engagement à l'amélioration des conditions de travail et des pratiques organisationnelles et d'influencer les politiques publiques. La Chaire est associée à des centres de recherche, dont le Diversity Institute de la Toronto Metropolitan University, le Centre des Compétences futures, le CÉRIUM, OBVIA et le CRIMT. Elle représente le pôle québécois et les communautés francophones dans le projet de Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat du gouvernement fédéral.

Commanditaire

Le Centre des Compétences futures – Future Skills Centre est financé par le programme des Compétences futures du gouvernement du Canada.

Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Canada 

Auteures

Tania Saba, Ph.D., CHRP Distinction Fellow
Titulaire de la Chaire BMO en diversité et
gouvernance Professeure titulaire - École de
relations industrielles
Université de Montréal

Wendy Cukier, MA, MBA, PhD, DU (hon) LLD (hon)
Professeure, Entrepreneurship et stratégie, Ted
Rogers School of Management
Fondatrice, Diversity Institute
Toronto Metropolitan University

Contributeurs

Simon Blanchette, M.Sc.
Associé de recherche principale – Diversity
Institute and Future Skills Centre, Ted Rogers
School of Management, Toronto Metropolitan
University

Jean Frantz Ricardeau Registre, Ph.D.
Associé de recherche – Chaire BMO en diversité
et gouvernance

Christine Faulkner-Goyette, M.Sc.
Assistante de recherche – Chaire BMO en

diversité et gouvernance

Betina Borova, M.A.
Associé de recherche principale – Diversity
Institute and Future Skills Centre, Ted Rogers
School of Management, Toronto Metropolitan
University

James Walton, Ph.D.
Assistant de recherche – Diversity Institute
and Future Skills Centre, Ted Rogers School of
Management, Toronto Metropolitan University

Acknowledgements

The data collection was carried out under the direction of the BMO Chair in Diversity and Governance at the University of Montreal in collaboration with the Fédération des chambres de commerce du Québec and the Comité consultatif Jeunes de la Commission des partenaires du marché du travail. The survey took place between November 2020 and September 2021 with employers in the 17 administrative regions of Quebec. We would like to thank the firm L'Observateur for its support in distributing the questionnaires and collecting the data. We also thank the Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique – International observatory on the societal impacts of AI and digital technology for supporting the research that led to the development of the project's analytical framework.

Date de publication :
Septembre 2022

Avant-Propos

Comblar les écarts de compétences au sein des petites et moyennes entreprises au Québec : une analyse empirique critique

Les lacunes en matière de compétences et les pénuries de main-d'œuvre constituent depuis de nombreuses années des enjeux importants pour les petites et moyennes entreprises (PME). Les transformations technologiques, économiques et environnementales, y compris la pandémie de la COVID-19, n'ont fait qu'exacerber ces enjeux. Les entrepreneurs, les décideurs politiques, les chefs d'entreprise et les personnes à la recherche d'un emploi doivent faire face à ces changements et aux défis que représente la planification de l'avenir dans des conditions d'incertitude et de ressources limitées. Quel est l'avenir du travail et de quelles compétences les PME et la main-d'œuvre auront-elles besoin pour prospérer à l'avenir ?

Comblar les écarts de compétences au sein des petites et moyennes entreprises au Québec : une analyse empirique critique offre de précieuses perspectives sur les besoins en compétences des PME et sur les moyens de les aider à dispenser des formations afin de permettre à leurs employés de se perfectionner et de se recycler pour réussir à l'avenir. Les compétences techniques deviennent fréquemment obsolètes et doivent être mises à jour, tandis que le besoin de compétences plus générales, comme la créativité, l'esprit critique, la collaboration et l'adaptabilité, est plus recherché que jamais. Cela est d'autant plus vrai que nous naviguons dans une réalité encore nouvelle où le travail hybride est appelé à perdurer. Cette réalité transforme les méthodes de gestion et les compétences requises tant des employés que des leaders.

Au Centre des Compétences futures, nous nous consacrons à aider la population canadienne à acquérir les compétences dont elle a besoin pour s'épanouir et les employeurs à trouver les talents nécessaires pour innover et croître sur un marché du travail en pleine évolution. Il est essentiel de veiller à ce que chacun, en particulier les groupes sous-représentés, puisse accéder aux opportunités et aux ressources pour réussir et partager la prospérité du Canada. Dans le cadre de notre mandat, nous mettons l'accent sur le besoin urgent de remédier aux lacunes en matière de compétences et aux pénuries de main-d'œuvre, tout en adoptant une approche plus inclusive et en favorisant la transformation du développement des compétences.

Nous remercions nos partenaires de l'Institut de la diversité et de la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal d'avoir organisé cette recherche. La planification est un défi persistant pour beaucoup et la collecte de données désagrégées à grande échelle peut contribuer à notre capacité à créer de bonnes pratiques qui aideront les entreprises à prospérer et à favoriser des changements transformationnels concrets pour un avenir plus inclusif. Nous remercions également le gouvernement du Canada pour son soutien en faveur d'une stratégie pancanadienne en matière de compétences futures qui s'appuie sur la production de données probantes et la mise en œuvre pratique de programmes de formation et d'évaluation des compétences.

Pedro Barata
Directeur général
Centre des Compétences futures

Table des matières

Résumé	ii
Introduction	1
Démarche méthodologique	4
Stratégies transformationnelles dans les pme : impacts sur les conditions de travail et les compétences	7
Compétences transversales dans les PME : validation d'une taxonomie et besoins des PME	18
Stratégies de formation et de développement pour faire face aux déficits de compétences : une analyse selon la taille d'entreprise	28
Programmes de diversité visant à combler le déficit de compétences	46
Résumé des principaux constats	52
Recommandations	58
Références	60





Résumé

Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent l'épine dorsale de l'économie du Québec et du Canada.

Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent l'épine dorsale de l'économie du Québec et du Canada. Cependant, les entreprises québécoises et canadiennes déplorent depuis longtemps la pénurie de main-d'œuvre et de compétences et le manque d'accès à des travailleurs qualifiés comme étant l'un des problèmes les plus critiques ayant un impact sur leur compétitivité et leur capacité de croissance.

Au cours des dernières années, les entreprises ont été confrontées à des défis majeurs, notamment en ce qui a trait aux transformations technologiques, économiques et environnementales, ainsi qu'à la pandémie de COVID-19. Ces défis ont eu, ou auront, un impact substantiel sur les systèmes organisationnels, l'organisation du travail et les besoins en compétences. Des facteurs de niveau macro tels que les innovations technologiques, les changements dans la division mondiale du travail, les changements dans l'organisation des entreprises, les mutations démographiques et les changements dans les modes de consommation, entre autres,

redéfinissent le marché du travail et créent de nouveaux défis pour les entreprises (OCDE, 2017). Ces défis et l'évolution des tendances ont créé le besoin compétences nouvelles ou différentes dans toutes les organisations.

L'impact de ces grandes tendances est déjà ressenti par les entreprises du Québec. L'objectif fondamental de ce projet est de comprendre les lacunes et les besoins en compétences au sein des entreprises québécoises, en particulier des petites et moyennes entreprises (PME). Nous évaluons le niveau de préparation des PME québécoises pour les années postpandémiques en examinant leurs stratégies de transformation, leurs priorités en matière de compétences, leurs plans de formation et leur volonté de faire appel à une main-d'œuvre plus diversifiée.

Le présent document, ses conclusions et ses recommandations sont fondés sur une analyse des 331 représentants des employeurs du Québec qui ont répondu à l'enquête. Parmi les entreprises interrogées,

33 % comptent moins de 10 employés (microentreprises), 42 % comptent de 10 à 100 employés (petites entreprises), 15 % comptent de 100 à 500 employés (moyennes entreprises) et 10 % comptent 500 employés ou plus (grandes entreprises). Les entreprises interrogées opèrent dans divers secteurs, notamment l'industrie manufacturière (16 %), les services professionnels, scientifiques et techniques (12 %) et le commerce de détail (9 %).

Transformations ayant un impact sur les entreprises

Les transformations technologiques, économiques et environnementales obligent les entreprises à apporter des changements importants à leurs processus stratégiques, opérationnels et décisionnels, ainsi qu'à l'organisation de leurs systèmes d'emploi. Parmi ces transformations, l'évolution des demandes des consommateurs, l'introduction de nouvelles technologies et la croissance du marché et de la demande constituent les principaux défis à relever pour 50 % des entreprises interrogées. Les microentreprises accordent de l'importance à tous ces défis, mais privilégient les défis engendrés par l'évolution des chaînes d'approvisionnement, les réglementations environnementales et la concurrence mondiale croissante.

Les participants ont été invités à classer par ordre de priorité les systèmes organisationnels qui devront être améliorés dans les années à venir. Les réponses montrent que plus l'entreprise est grande, plus elle a tendance à s'inquiéter de l'impact des transformations sur ses processus



This report presents a foresight analysis that was designed to explore multiple plausible futures for the purpose of assisting in the formulation of policy approaches that are resilient in the face of uncertainty.

décisionnels. Par contre, les entreprises de taille moyenne sont plus préoccupées par l'impact des transformations sur les processus opérationnels, administratifs et de communication. Toutefois, la plupart des entreprises se disent confiantes dans leur capacité à relever les défis posés par les transformations; près de 74 % des répondants estiment que leur entreprise est préparée de manière adéquate.

Défis relatifs à la main-d'œuvre et aux compétences

Les entreprises semblent être dépassées par les besoins en main-d'œuvre. Alors que 74 % des entreprises interrogées prévoient une forte augmentation des besoins en main-d'œuvre au cours des prochaines années, 63 % d'entre elles déclarent également que les pénuries de main-d'œuvre constituent leur principal défi, suivi par la hausse des coûts de la main-d'œuvre (50 %). Une entreprise sur deux indique

qu'elle doit mettre en œuvre de nouvelles pratiques organisationnelles pour répondre à l'évolution des exigences technologiques, environnementales et économiques. Les entreprises souffrent également d'une augmentation du taux de roulement, ce qui amplifie leur besoin de recrutement de talents. Seules 46 % des entreprises participantes ont indiqué qu'elles étaient très bien préparées à relever les défis du marché du travail.

Des ensembles de compétences variées sont de plus en plus importants. Toutes les entreprises interrogées ont indiqué qu'elles devaient améliorer les compétences transversales. De plus en plus, les compétences transversales sont généralement considérées comme indispensables dans le monde du travail, elles sont cependant difficiles à définir. Les compétences transversales essentielles comprennent l'adaptabilité, la créativité, la collaboration et la résolution de problèmes. Ces compétences essentielles sont nécessaires pour relever les nouveaux défis découlant des changements rapides qui transforment l'organisation du travail. Toutefois, les compétences dans lesquelles les entreprises entendent investir sont, par ordre de priorité : les compétences techniques, la résolution de problèmes, l'adaptabilité et les compétences numériques. Les compétences techniques sont généralement les premières à devenir obsolètes lorsque les systèmes organisationnels doivent s'adapter aux transformations.

Évaluations des compétences et solutions aux besoins en compétences

L'importance croissante des compétences transversales rend les stratégies de requalification et d'amélioration des compétences plus indispensables que jamais, mais également plus complexes. Un peu plus de la moitié (55 %) des entreprises interrogées ont déclaré évaluer régulièrement les besoins en formation de leurs employés, et pourtant, bien qu'elles opèrent dans des environnements hautement transformateurs, seuls 16 % procèdent sporadiquement à des évaluations des compétences et 29 % ne se sont jamais appuyées sur des évaluations pour mesurer les besoins en compétences de leurs employés.

Paradoxalement, plus de 75 % des entreprises interrogées ont indiqué qu'elles devaient investir dans la formation et la requalification de leur personnel, sans avoir pris ou envisagé l'étape préliminaire de l'évaluation de leurs besoins en compétences. Bien qu'elles soient conscientes des difficultés de recrutement et de la pénurie actuelle de main-d'œuvre, de nombreuses entreprises continuent de se concentrer sur le recrutement d'employés possédant les compétences souhaitées plutôt que de les développer par d'autres moyens.

Des systèmes d'apprentissage variés peuvent stimuler l'innovation. Il s'agit notamment de partenariats entre différents acteurs du marché du travail, qui devraient

être encouragés afin de créer des synergies et de maximiser l'acquisition des connaissances. Les entreprises de taille moyenne semblent être les plus investies et les plus disposées à établir des partenariats avec des organisations variées afin d'accélérer le développement des compétences internes.

Attitudes à l'égard de l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI)

Les pratiques de gestion de la diversité font partie des stratégies les plus efficaces pour développer de nouvelles compétences transversales. Les politiques visant à attirer des personnes aux profils diversifiés et à accélérer les investissements pour cibler et développer les parcours professionnels des femmes sont particulièrement importantes. Alors que 42 % des entreprises interrogées ont déclaré avoir mis en œuvre des mesures d'EDI, 28 % ont déclaré ne pas l'avoir fait et ne pas avoir l'intention de le faire. Environ 6 % avaient mis en œuvre des mesures d'EDI dans le passé, mais ces dernières ne sont plus en vigueur. De plus, 7 % des entreprises ont déclaré qu'elles n'avaient pas encore mis en œuvre de mesures d'EDI mais qu'elles envisageaient de le faire. La probabilité d'avoir des programmes d'EDI en place est supérieure dans les grandes entreprises, 32 % des microentreprises, 35 % des petites et 21 % des moyennes entreprises déclarant ne pas avoir de plans concrets pour établir de tels programmes.



*Abor aut hil maiorio
nsedign ateturia nim earibus
venducimus aut hicabor
alitiis aditiis imusci vel ilibea
dolenderspid quataerrum ut
velignis doluptat la ius.
Is reictissum non porerit issitas
illecta doluptatur aut accus,
tectur?*

Attirer des personnes d'origines ethniques diverses reste une stratégie privilégiée par les grandes entreprises; cependant, notre analyse montre qu'elle gagne également du terrain auprès des microentreprises. Même si les peuples autochtones, les personnes racisées et les personnes en situation de handicap sont directement visés par la législation sur l'équité en matière d'emploi, les répondants ne semblent pas accorder la priorité à leur représentation. Les participants ont également été interrogés sur leur volonté d'accepter davantage de travailleurs immigrants. Quelle que soit la taille de l'entreprise, les différences linguistiques, suivies des difficultés à évaluer l'expérience et les titres de compétences étrangers, sont considérées comme les principaux obstacles à l'embauche de personnes immigrantes.

Recommandations

À la lumière des résultats de ce projet, nous formulons plusieurs recommandations pour améliorer la capacité des entreprises québécoises à relever les défis de la transformation, de la main-d'œuvre et des compétences :

- > Au vu de l'incertitude causée par les transformations technologiques et organisationnelles difficiles à anticiper, il est important de doter les entreprises de ressources et de soutiens relatifs à la formation des compétences des employés, notamment celles en premier développement, afin qu'elles puissent évaluer l'impact des changements et entreprendre les transformations nécessaires.
- > En vue de répondre à l'évolution des entreprises et des environnements de travail, les entreprises sont tenues de mettre l'accent sur les compétences transversales essentielles comme la créativité, la collaboration, la résolution de problèmes et l'adaptabilité.
- > Les entreprises nécessitent un soutien supplémentaire afin de favoriser des cultures d'apprentissage continu et diversifier leurs sources de personnel.
- > Les entreprises nécessitent d'être informées des nouveaux processus de formation et requièrent une aide pour mettre en œuvre des pratiques susceptibles d'améliorer le développement des compétences transversales.
- > Les organismes de certification, les établissements d'enseignement et les chambres de commerce sont encouragés à développer et utiliser des plateformes partagées pour proposer des cadres de développement des compétences personnalisés afin d'évaluer les besoins et de mieux aider les entreprises sur le plan de la formation.
- > Les entreprises nécessitent un accès à des services partagés qui leur permettent de développer, de mettre en œuvre, de remédier et d'évaluer les plans d'action EDI.





Introduction

Les organisations québécoises et canadiennes déplorent depuis longtemps la pénurie de main-d'œuvre et de compétences. Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent l'épine dorsale de l'économie canadienne. Les PME représentent 88,3 % des emplois du secteur privé au Canada et 86,1 % des emplois du secteur privé au Québec (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2021). Cependant, les PME déclarent que le manque d'accès à des travailleurs qualifiés est l'un des problèmes les plus critiques qui affectent leur compétitivité et leur capacité de croissance. Simultanément, les PME disposent de moins de ressources que les grandes entreprises pour investir dans les ressources humaines et la formation (Saba et coll., 2020). Par conséquent, outre le recrutement, les PME sont confrontées à des défis de rétention, de formation et d'amélioration des compétences de leur main-d'œuvre, en particulier dans un contexte marqué par la pandémie de COVID-19, où les besoins en compétences et l'organisation du travail évoluent (Saba et coll., 2020; Saba et coll., 2021). La pandémie et les actions entreprises pour y faire face ont également mis en évidence le manque de compétences liées à la gestion de l'apprentissage, de



*Borrorum arum fugiam
volesequi quam harum il
et hil id mi, simus remquae
doleceaquia volorio rectis aut
que sequas ad magnihil int,
aut ipsanimosae ex eiciet*

la communication et de l'interaction avec les travailleurs (Adediji et coll., 2022). Il est nécessaire d'avoir une compréhension plus granulaire des compétences spécifiques dont les PME ont réellement besoin afin de développer des pratiques et des processus exploitables et utiles.

Les nouvelles technologies numériques et l'intelligence artificielle (IA) sont appelées « technologies perturbatrices », car elles remplacent les technologies existantes, introduisent de nouvelles façons de faire, ouvrent de nouveaux marchés et en écartent d'autres (Bower et Christensen, 1995; IFC, 2018, 2019; Manyika et coll., 2013). L'automatisation et l'IA contribuent également à l'érosion de l'emploi et

finiront par remplacer des emplois entiers (Khanna et coll., 2022). Les transformations organisationnelles qu'elles entraîneront et leur impact sur les systèmes d'emploi, les conditions de travail et les futurs besoins en compétences sont encore difficiles à prévoir. Toutefois, les recherches montrent que l'automatisation et l'IA risquent d'aggraver les déficits de compétences existants; les changements qu'ils génèrent pourraient également survenir trop rapidement pour que le système éducatif puisse s'adapter en conséquence, à moins que des mesures plus concrètes ne soient prises (Cukier, 2019). L'évolution rapide du marché du travail amplifie également l'importance des compétences non techniques, qui sont primordiales pour naviguer dans les changements rapides et assurer une forte reprise après la pandémie de COVID-19 (Cukier et coll., 2015; Kim et coll., 2021; Gyarmati et coll., 2020). Les préoccupations concernant la façon de tirer parti des nouvelles technologies sur les lieux de travail et d'atténuer les risques d'exacerbation des inégalités existantes sur le marché du travail méritent d'être étudiées plus en profondeur, notamment sous l'angle de la diversité et de l'inclusion (Cukier, 2019; Furr et Shipilov, 2019; Ng et coll., 2021; Saba et coll., 2021).

Dans ce contexte, notre projet de recherche examine les besoins en compétences futures par le biais d'une modélisation multidisciplinaire. Il examine l'impact des transformations économiques, environnementales et technologiques sur l'évolution des besoins en compétences et sur les moyens de les acquérir en se concentrant sur les dynamiques organisationnelles et sociales sous-jacentes.

Cette étude a trois objectifs interreliés. Le premier est de brosser un portrait du paysage des PME au Québec afin de mieux comprendre comment les transformations technologiques, économiques et environnementales remodelent le milieu de travail, et ce, dans quelle mesure. Plus spécifiquement, nous considérons les stratégies organisationnelles des PME, leur niveau de confiance dans leur capacité à prendre le virage technologique, leur conscience environnementale et l'évolution de leurs investissements en actifs numériques; nous considérons également l'horizon temporel des impacts anticipés sur l'emploi et les changements récents dans les conditions de travail. Une fois les paramètres contextuels établis, le deuxième objectif est d'identifier les besoins en compétences futures en fonction de la taille des PME et des transformations organisationnelles auxquelles elles sont confrontées. Le troisième objectif est d'identifier les stratégies et les actions visant à développer les compétences futures, ainsi que les obstacles potentiels à leur développement. Nous examinons également la prédisposition des entreprises à s'engager dans des initiatives visant à élargir les viviers de talents par le biais de mesures d'équité, de diversité et d'inclusion, ainsi que les obstacles éventuels à ces initiatives et les changements concrets pour supprimer ces derniers.





Démarche méthodologique

Objectifs du projet :

L'objectif global de ce projet est de comprendre les lacunes et les besoins en compétences ainsi que les démarches de formation dans les PME, à partir de données générées par un sondage, et ce, en évaluant :

- > Le niveau de préparation des PME québécoises pour les années postpandémie à venir, en présentant des stratégies de transformation selon les différents profils de PME.
- > Les priorités liées aux compétences dans les PME, en les analysant en fonction des stratégies de transformation et des profils de PME.
- > Les stratégies de formation et de développement des compétences pour pallier les déficits anticipés.
- > La prédisposition des PME à élargir leurs ensembles de compétences en exploitant le potentiel d'une main-d'œuvre plus diversifiée.

Profil des entreprises ayant pris part à l'étude :

Nos conclusions et recommandations sont fondées sur l'analyse des 331 représentants des employeurs du Québec qui ont répondu au sondage.

- > Parmi les entreprises interrogées, 33 % comptent moins de 10 employés (microentreprises), 42 % comptent de 10 à 100 employés (petites entreprises), 15 % comptent de 100 à 500 employés (entreprises de taille moyenne) et 10 % comptent 500 employés ou plus (grandes entreprises). Ce dernier groupe a principalement servi de groupe de contrôle dans notre analyse comparative des PME et des grandes organisations.
- > Il convient de noter que les entreprises interrogées semblent faire très peu appel à des travailleurs temporaires; plus de la moitié (56 %) ont moins de 10 travailleurs temporaires.
- > Les données suggèrent qu'une grande partie des entreprises interrogées ont atteint un stade avancé de développement. Près de 39 % sont en croissance et 55,6 % sont matures. Moins de 6 % de ces entreprises sont en phase

de démarrage ou de prédémarrage.
Environ 11 % des microentreprises et 3 % des petites entreprises sont en phase de démarrage.

- > La grande majorité des entreprises interrogées (85 %) sont des entreprises commerciales qui fournissent des services à d'autres entreprises ou à des consommateurs.

- > Près de 42 % des répondants sont des sociétés et 20 % sont des organismes à but non lucratif. Les entreprises enregistrées représentent 16 % de l'échantillon.

- > Les entreprises interrogées opèrent dans divers secteurs, notamment la fabrication (16 %), les services professionnels, scientifiques et techniques (12 %) et le commerce de détail (9 %).







Stratégies transformationnelles dans les pme : impacts sur les conditions de travail et les compétences

Des facteurs de niveau macro comme les innovations technologiques, les changements dans la division mondiale du travail, les changements dans l'organisation des entreprises, les changements démographiques et les changements dans les habitudes de consommation, entre autres, créent de nouveaux défis pour les entreprises (OCDE, 2017).

Dans cette section, nous analysons les divers facteurs économiques, environnementaux et technologiques qui ont été identifiés comme des influences potentielles sur l'avenir des entreprises. D'abord, nous examinons les défis commerciaux. Nous présentons ensuite l'évaluation des répondants quant à leur niveau de préparation à ces défis et, enfin, nous analysons les défis liés à la main-d'œuvre.

Impacts des transformations technologiques, économiques et environnementales sur les entreprises

Ces dernières années, les entreprises ont été confrontées à des défis majeurs, notamment en termes de transformations technologiques, économiques et environnementales, soit des transformations ayant un impact indéniable sur les systèmes organisationnels, l'organisation du travail et les besoins en compétences.

Premièrement, nous examinons les perceptions des employeurs quant à l'importance des transformations économiques et environnementales et des répercussions organisationnelles que celles-ci peuvent engendrer. Compte tenu des répercussions économiques de la pandémie en 2020 et en 2021, nous nous penchons également sur la capacité des entreprises à s'en sortir.

Les transformations technologiques, économiques et environnementales

obligent les entreprises à apporter des changements importants à leurs processus stratégiques, opérationnels et décisionnels, ainsi qu'à l'organisation de leurs méthodes d'emploi (c.-à-d., politiques et pratiques organisationnelles). Un examen de la littérature a permis d'identifier les

transformations les plus importantes qui affectent le fonctionnement des entreprises et qui, par conséquent, nécessitent la recherche de compétences pour relever de nouveaux défis et apporter les changements nécessaires (OCDE, 2021a). Ces transformations sont présentées dans la figure 1 ci-dessous.

FIGURE 1

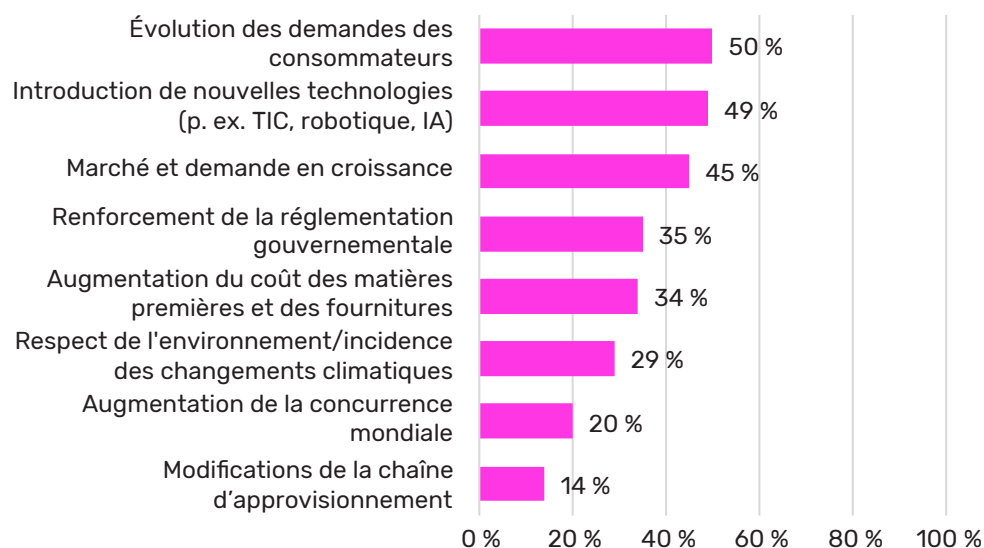
Principales transformations influençant le fonctionnement des entreprises

Modifications de la chaîne d'approvisionnement	Augmentation de la concurrence mondiale	Respect de l'environnement/incidence des changements climatiques	Augmentation du coût des matières premières et des fournitures
Renforcement de la réglementation gouvernementale	Marché et demande en croissance	Introduction de nouvelles technologies (ex. TIC, robotique, IA)	Évolution des demandes des consommateurs

Parmi ces transformations, l'évolution des demandes des consommateurs, l'introduction de nouvelles technologies et la croissance du marché et de la demande arrivent au premier rang pour 50 % des entreprises sondées.

FIGURE 2

Distribution des entreprises selon l'importance accordée aux différents changements (n=331)



Les microentreprises (moins de 10 employés) semblent accorder de l'importance à tous ces défis, mais elles diffèrent des grandes entreprises en ce sens qu'elles accordent plus d'importance à trois de ces défis : les changements dans les chaînes d'approvisionnement, les réglementations environnementales et l'augmentation de la concurrence mondiale.

IMPACTS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

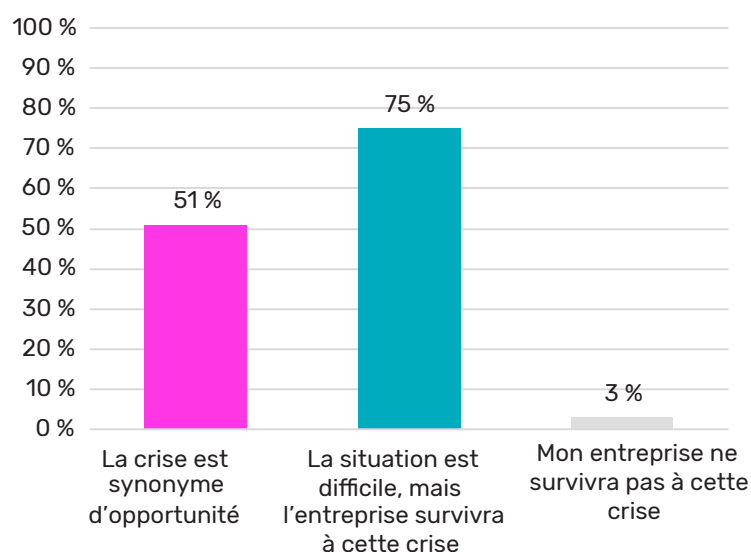
Étant donné que la collecte de données a été lancée en novembre 2020, la pandémie de COVID-19 a été l'un des principaux facteurs

qui ont influé sur les activités des entreprises de toutes tailles. L'analyse des données révèle que la plupart des entreprises interrogées (90 %) ont déclaré qu'elles survivront à la crise, et 82 % ont déclaré qu'elles n'auront pas de difficulté à le faire.

Environ 51 % des répondants ont même vu la crise de la COVID-19 comme une occasion de croissance. Malgré cette forte confiance dans leur capacité à traverser la crise, 75 % des répondants signalent que leur entreprise a connu d'importantes difficultés opérationnelles.

FIGURE 3

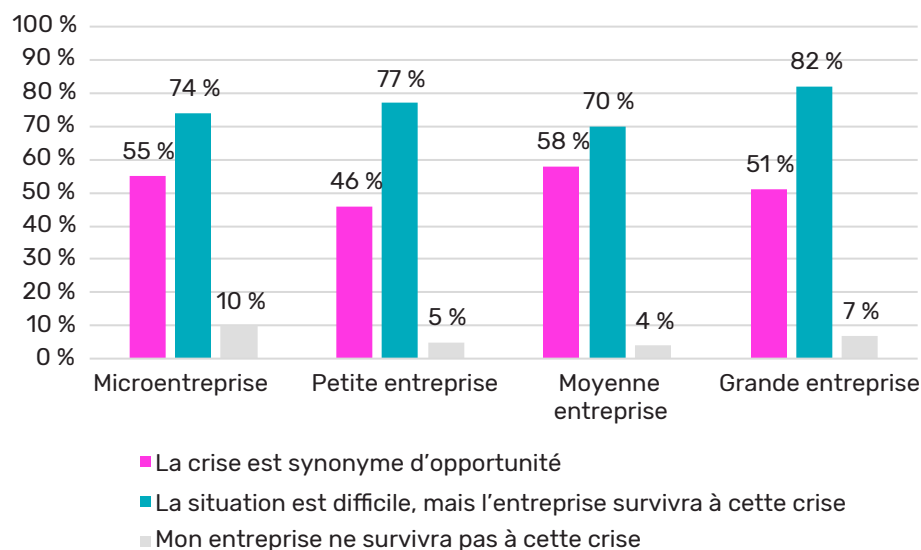
Distribution des répondants selon leur perception de l'impact de la pandémie sur leur entreprise (n=214)



Les microentreprises sont plus susceptibles de signaler des difficultés à surmonter la crise (10 %) que les entreprises de petite taille (5 %), moyennes (4 %) et grandes (7 %). Par contre, les entreprises comptant plus de 500 employés affichaient des perspectives plus positives, 82 % des grandes entreprises déclarant que l'entreprise survivra à la crise.

FIGURE 4

Distribution des répondants selon leur perception de l'impact de la pandémie (fortement en accord) et selon de la taille de leur entreprise (n=214)



Capacité d'adaptation des entreprises aux défis en affaires

Les capacités d'adaptation des entreprises ont été examinées en analysant les processus opérationnels ciblés par les transformations organisationnelles. Cette analyse nous a permis d'identifier les types de compétences transversales qui doivent être développées pour donner aux entreprises la capacité de réviser les processus ou d'en instaurer de nouveaux. L'étude a ensuite examiné le niveau de préparation déclaré pour répondre aux défis organisationnels.

PROCESSUS D'AFFAIRES VISÉS PAR LES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES

Les processus d'organisation et de gestion sont définis comme des regroupements de tâches et d'activités qui, ensemble — et seulement ensemble —, transforment des intrants en extrants (Garvin, 1998). Ces intrants et extrants peuvent être variés et inclure des matériaux, des informations et des personnes. Parmi les exemples courants de ces processus, citons le développement de nouveaux produits, l'exécution des commandes et le service à la clientèle.

Huit processus types d'organisation et de gestion ont été examinés dans le cadre de cette étude. Ils sont reproduits avec leurs définitions dans la figure 5 ci-dessous.

Nous avons demandé aux répondants de prioriser les systèmes et processus organisationnels qui doivent être améliorés au cours des prochaines années. Comme le montre la figure 6 ci-dessous, les entreprises de toutes tailles sont surtout préoccupées par l'impact des transformations sur les processus opérationnels, administratifs et de communication.

FIGURE 5

Processus d'organisation et de gestion (adaptés de Garvin, 1998)

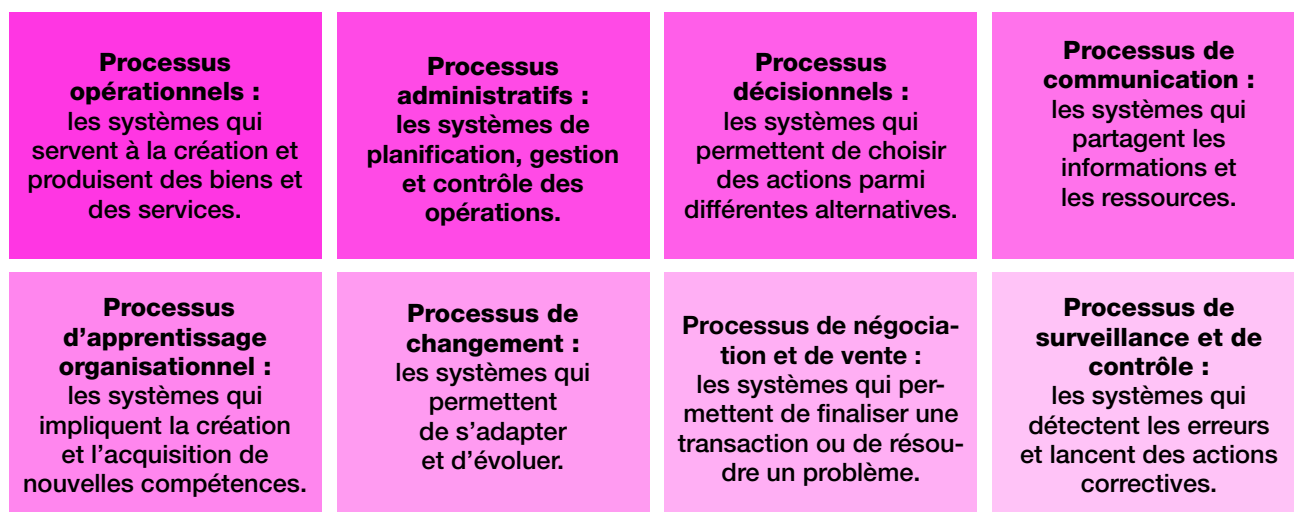
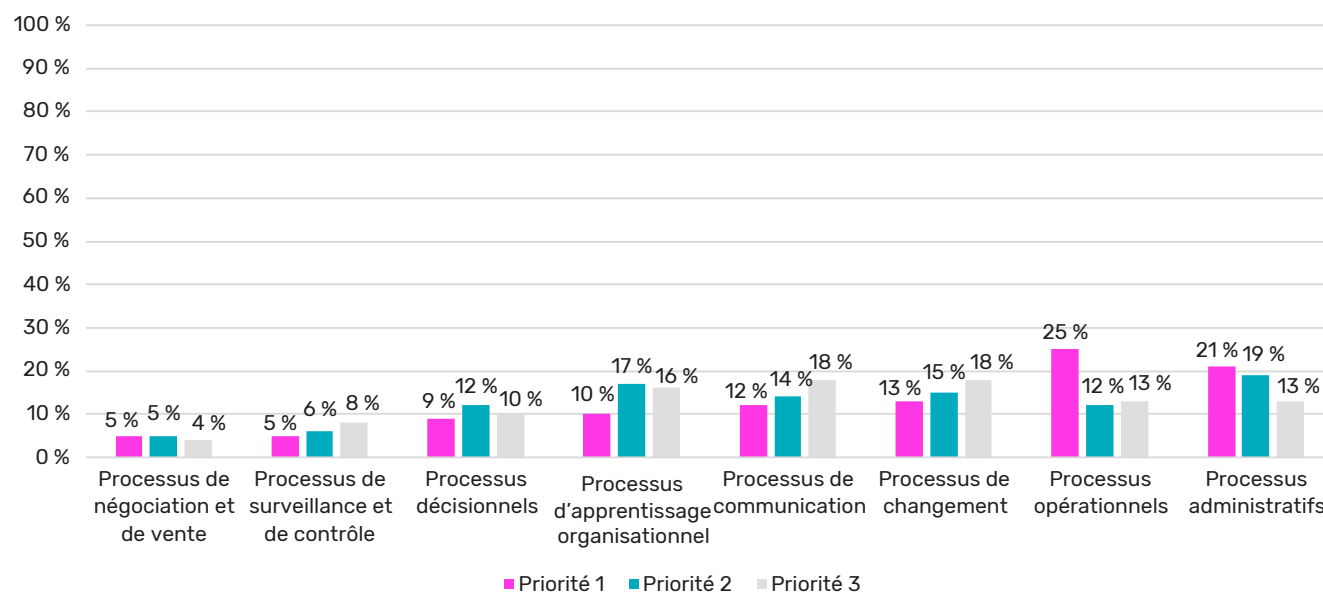


FIGURE 6

Distribution des répondants selon les systèmes organisationnels qui devront prioritairement être améliorés au cours des prochaines années (n=302)



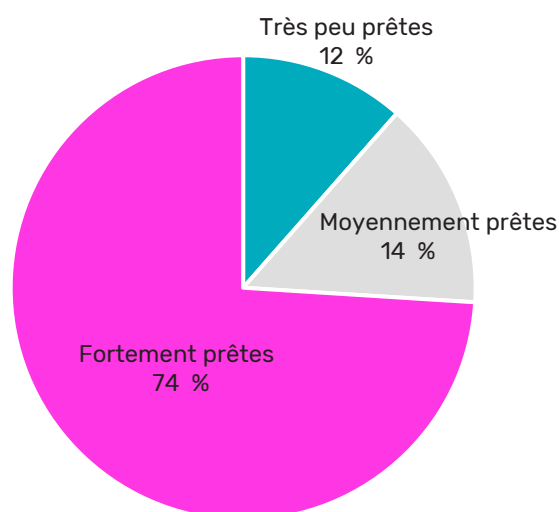
Une analyse plus poussée révèle que, dans l'ensemble, plus l'entreprise est grande, plus elle est préoccupée par l'impact des transformations sur ses processus décisionnels.

NIVEAU DE PRÉPARATION DES ENTREPRISES AUX TRANSFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES, ÉCONOMIQUES ET TECHNOLOGIQUES

Près de 74 % des répondants estiment que leur entreprise est adéquatement préparée à faire face aux transformations anticipées et aux changements qui l'attendent.

FIGURE 7

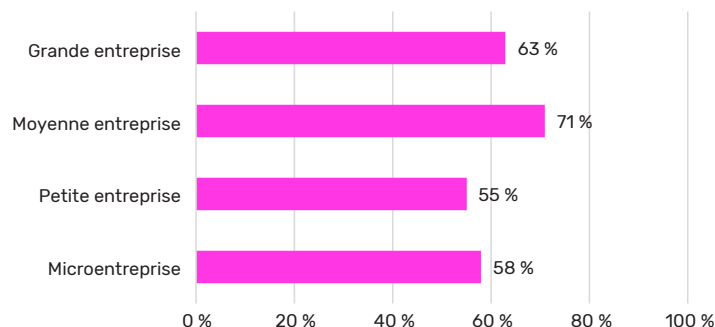
Distribution des entreprises selon leur niveau de préparation à faire face aux transformations économiques (n=304)



Dans l'ensemble, les différences selon la taille des entreprises sont peu significatives quant au niveau de préparation à affronter les défis économiques. Toutefois, les entreprises de taille moyenne affichent un pourcentage légèrement plus élevé que les autres entreprises, exprimant leur plus grande facilité à affronter les défis économiques.

FIGURE 8

Distribution des répondants selon l'affirmation que leur entreprise est prête à affronter les défis, selon la taille (n=304)



Défis du marché du travail

L'évolution croissante du marché du travail exerce une pression grandissante sur les entreprises pour attirer des travailleurs possédant les compétences requises. Au Canada, il est de plus en plus évident que le décalage entre les compétences actuelles des travailleurs et celles requises dans un monde du travail en constante évolution s'exacerbe et représente l'un des défis les plus urgents (OCDE, 2019).

Dans cette section, nous analysons les défis que doivent relever les entreprises pour acquérir les bonnes compétences. Nous examinons également l'évolution du marché du travail, la disponibilité des compétences dans les secteurs des entreprises et la capacité organisationnelle de retenir les employés qualifiés.

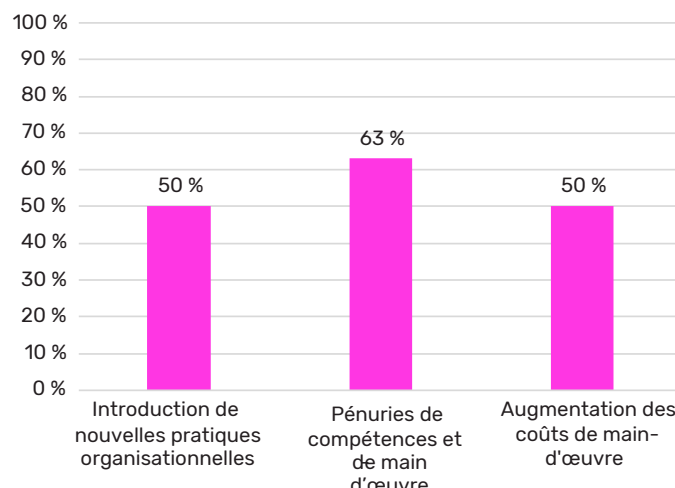
DÉFIS ORGANISATIONNELS

La situation du marché du travail semble créer plusieurs défis pour les entreprises. À titre d'exemple, une entreprise sur deux estime que l'augmentation des coûts de la main-d'œuvre et l'introduction de nouvelles pratiques organisationnelles sont les défis les plus importants auxquels elle est confrontée sur le marché du travail.

Néanmoins, le défi le plus important sur le marché du travail demeure la pénurie de compétences et de main-d'œuvre, qui se classe au premier rang par 63 % des entreprises interrogées.

FIGURE 9

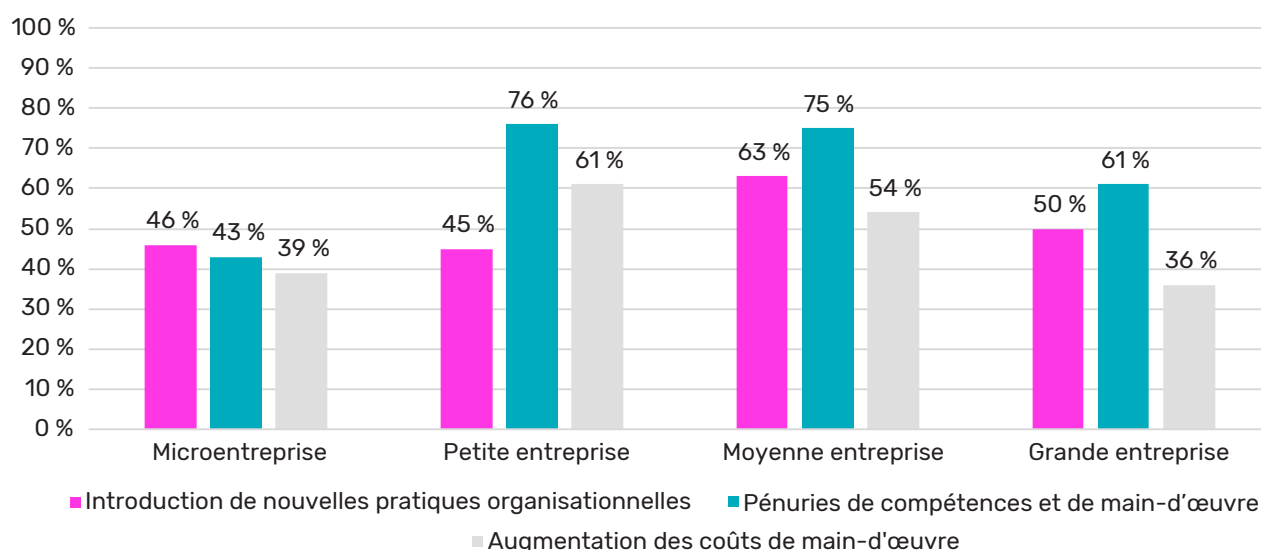
Distribution des entreprises selon l'importance de l'influence du défi auquel elles sont confrontées (n=331)



Comme le montre la figure 10, les défis du marché du travail semblent toucher les microentreprises dans une moindre mesure. Cependant, elles ont un impact plus important sur les petites et moyennes entreprises.

FIGURE 10

Distribution des répondants selon la taille de leur entreprise et selon l'influence anticipée des défis du marché du travail (n=331)

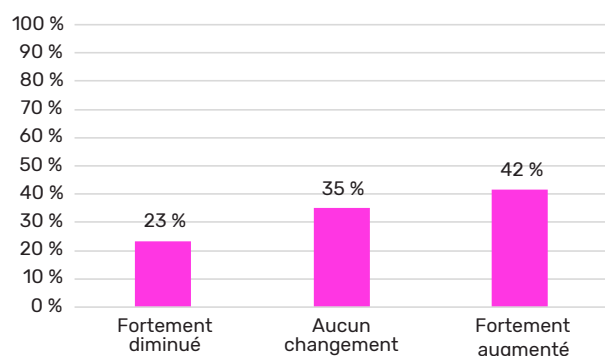


TAUX DE ROULEMENT ET PERTE DE COMPÉTENCES

Les entreprises déclarent être confrontées à des taux de roulement plus importants que par le passé, et ce pour toutes les tailles d'entreprise. Environ 42 % des répondants estiment que le taux de roulement du personnel a fortement augmenté au cours des derniers mois.

FIGURE 11

Distribution des entreprises selon le taux de roulement déclaré (n=331)

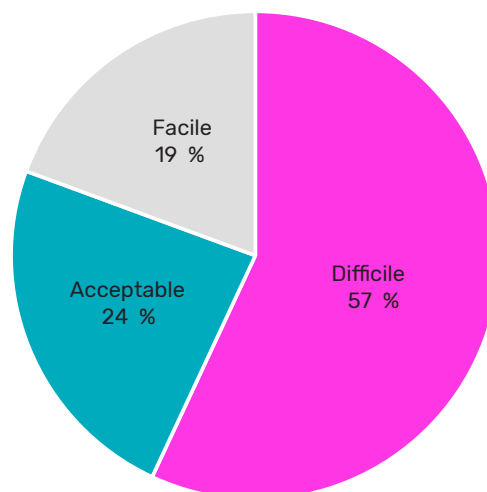


PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

Il est inquiétant de constater que les entreprises semblent être dépassées par leurs besoins en main-d'œuvre. Plus de la moitié de celles interrogées (57 %) éprouvent des difficultés à recruter des employés possédant les compétences essentielles à leur mission et à leur perfectionnement.

FIGURE 12

Distribution des entreprises selon la difficulté de recrutement en fonction des compétences essentielles (n=300)

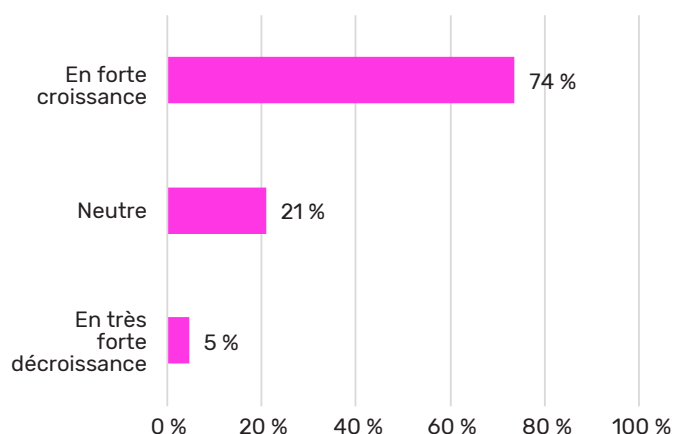


Les difficultés à recruter des employés qualifiés sont plus prononcées dans certaines industries. Les entreprises des secteurs de la fabrication, des services professionnels, scientifiques et techniques, de la construction et de l'administration publique sont celles qui rencontrent le plus de difficultés. Il convient de noter que les problèmes de recrutement affectent les entreprises à des degrés similaires, quelle que soit la taille des entreprises de notre échantillon.

Les turbulences croissantes sur le marché du travail obligent les entreprises à rechercher de nouvelles compétences. Environ trois entreprises sur quatre, soit 74 %, prévoient une augmentation importante des besoins en main-d'œuvre au cours des prochaines années.

FIGURE 13

Distribution des entreprises selon leurs besoins en nouvelles compétences (n=316)

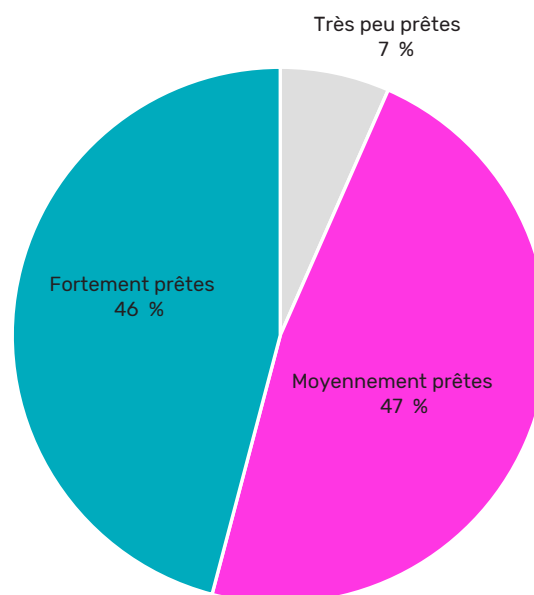


Capacités des entreprises à répondre aux défis du marché du travail

Seuls 46 % des entreprises participantes ont indiqué qu'elles étaient très bien préparées à relever les défis du marché du travail. Une proportion similaire de répondants a déclaré être moyennement préparée à relever les défis posés par les pénuries de main-d'œuvre, les nouvelles pratiques et la hausse des coûts salariaux. Les entreprises de différentes tailles montrent des niveaux comparables de préparation pour faire face aux défis du marché du travail.

FIGURE 14

Distribution des répondants selon qu'ils considèrent détenir les bonnes compétences pour répondre aux défis du marché du travail (n=331)







Compétences transversales dans les PME : validation d'une taxonomie et besoins des PME

Les compétences transversales sont définies comme des traits de personnalité, des compétences éducatives ou des qualités personnelles (Gallagher et Clement, 2013). Décrites comme indispensables au monde du travail, elles sont néanmoins difficiles à définir (OCDE, 2005). Elles sont dites transversales, car elles ne sont pas ancrées dans une profession ou une discipline — elles sont plutôt transversales (Saba et Dolan, 2021). Les compétences transversales doivent être composées de capacités pluridisciplinaires et être communes à la plupart des catégories d'emploi (Scharnhorst et Kaiser, 2018). Elles sont désignées comme des « savoir-faire complexes » qui permettent aux individus de mobiliser et de combiner efficacement diverses ressources internes et externes pour répondre à des situations variées et inattendues (Tardif, 2006). Parmi les exemples de compétences transversales souvent mentionnées figurent les compétences en résolution de problèmes complexes, les compétences sociales, les compétences liées à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), les compétences cognitives, ainsi que les compétences liées aux processus telles que l'écoute active et la pensée critique (Forum économique mondial, 2018).

Les compétences transversales ou multifonctionnelles

En 2020, Emploi et Développement social Canada (ESDC, 2020) a publié une nouvelle taxonomie des compétences dont nous nous sommes largement inspirés pour mettre à jour notre propre catégorisation des compétences.¹ Bien que cette catégorisation ait évolué depuis novembre 2020, nous pensons avoir conservé la plupart des compétences transversales utiles aux emplois du futur. La catégorisation que nous avons testée auprès des employeurs comprend huit dimensions, illustrées dans la figure ci-dessous, et définies plus précisément dans la figure 16. Toutes les dimensions répondent à des normes de fiabilité et sont cohérentes.

¹ Nous avons choisi de mettre à jour les dimensions des compétences comme recommandé par ESDC Canada. Tout en sachant que notre mesure des compétences différait entre les travailleurs et les employeurs, nous avons estimé qu'il était important de travailler avec des dimensions mises à jour. Nous avons tenu compte de ces différences dans nos recommandations, qui étaient finalement très mineures.

FIGURE 15

Compétences transversales et multifonctionnelles définies selon huit dimensions

Compétences de base	Compétences en créativité	Compétences en communication	Compétences techniques
Compétences numériques	Compétences en résolution de problèmes	Compétences en collaboration	Compétences d'adaptation

FIGURE 16

Indicateurs permettant de mesurer les huit dimensions des compétences transversales ou multifonctionnelles, adaptée de la taxonomie des aptitudes et des compétences d'ESDC

Compétences de base

- > Comprendre des textes continus, des graphiques et des textes électroniques.
- > Composer des textes pour communiquer des informations et des idées.
- > Utiliser, rechercher, interpréter et comprendre des informations quantitatives ou des chiffres dans divers types de documents.

Compétences numériques

- > Utiliser des appareils, systèmes, réseaux, applications et logiciels numériques.
- > Comprendre la protection du matériel informatique ainsi que la protection des données.
- > Saisir, consulter, évaluer, organiser, intégrer, communiquer et appliquer les informations numériques.
- > Créer de nouveaux contenus numériques.
- > Déterminer les besoins d'information utile à l'entreprise.
- > Comprendre, utiliser et développer des applications mobiles, des plateformes de médias sociaux, l'intelligence artificielle, la technologie des chaînes de blocs, la réalité virtuelle, l'informatique en nuage, etc.

Compétences en créativité

- > Faire preuve d'ouverture d'esprit/d'ouverture à l'expérience.
- > Être ouvert et réceptif à des perspectives nouvelles et diverses et intégrer les contributions et les commentaires des autres.
- > Faire preuve d'originalité et d'inventivité au travail, comprendre les limites du monde réel à l'adoption de nouvelles idées.
- > Apprécier que la créativité et l'innovation soient un processus cyclique à long terme, fait de petits succès et d'erreurs fréquentes.

Compétences en résolution de problèmes

- > Appliquer la pensée logique afin de décomposer les problèmes ou les idées complexes en leurs éléments constitutifs pour mieux les comprendre.
- > Analyser et évaluer objectivement une question afin de former un jugement.
- > Recueillir des informations, utiliser plusieurs méthodes concernant un ou plusieurs sujets particuliers.
- > Rester concentré sur différentes tâches et utiliser le temps, la capacité mentale, l'espace physique de manière efficace et efficiente afin d'atteindre le résultat souhaité.

Compétences en communication

- > Parler pour que les autres soient attentifs et comprennent.
- > Comprendre les perspectives locales et mondiales, les contextes sociétaux et culturels, et communiquer en utilisant une variété de médias de manière appropriée, responsable et sûre.
- > Poser des questions efficaces pour acquérir des connaissances, écouter pour comprendre tous les points de vue, exprimer ses propres opinions et défendre ses idées.
- > Communiquer efficacement dans divers environnements (y compris ceux multilingues).

Compétences en collaboration

- > Reconnaître et gérer ses propres émotions et celles des autres pour s'adapter à différents environnements de travail.
- > Faire preuve de gentillesse et d'attention envers les autres et leur bien-être.
- > Travailler en équipe avec des personnes d'origines diverses, respecter les opinions diverses, s'adapter aux différents besoins des personnes.

Compétences techniques

- > Examiner les coûts et avantages relatifs des technologies potentielles pour choisir la plus appropriée.
- > Déterminer comment un système doit fonctionner et comment les changements de conditions, d'opérations et d'environnement affecteront les résultats.
- > Effectuer l'entretien de routine des équipements et déterminer le type d'entretien qui est nécessaire
- > Réparer les machines ou les systèmes
- > Effectuer des tests et des inspections de produits, de services ou de processus pour évaluer la qualité ou les performances.
- > Identifier la technologie ou adapter l'équipement pour répondre aux besoins des utilisateurs
- > Déterminer les causes des erreurs de fonctionnement et décider des mesures à prendre.

Compétences d'adaptation

- > Démontrer la capacité à maîtriser l'anxiété et à résoudre calmement les problèmes.
- > Montrer des attentes positives envers soi-même et la vie en général.
- > Faire face efficacement aux changements et aux problèmes liés au travail.
- > Participer à un processus continu de développement des compétences.
- > Déterminer son propre style d'apprentissage et savoir comment accéder aux ressources pour développer ses compétences.



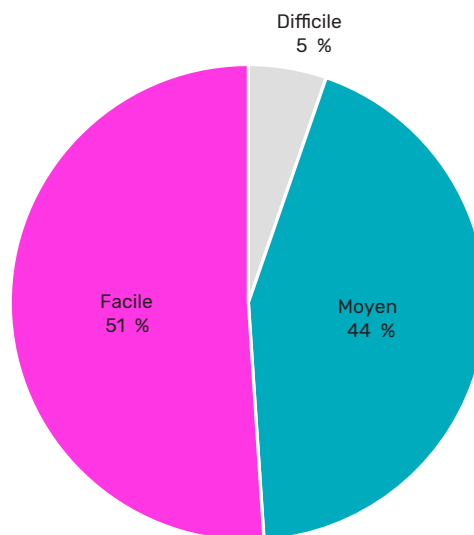
Les besoins des PME en compétences

Selon les répondants, le recrutement d'employés possédant les compétences essentielles à l'accomplissement de la mission de l'organisation est l'un des plus importants défis à relever pour faire face aux transformations de l'entreprise. Dans l'ensemble, 51 % des répondants ont indiqué que les employés de leur entreprise ont les compétences nécessaires pour faire face aux changements prévus.

Les petites et moyennes entreprises affichent une distribution comparable quant à leur confiance relative au fait de disposer des compétences essentielles pour faire face aux changements anticipés.

FIGURE 17

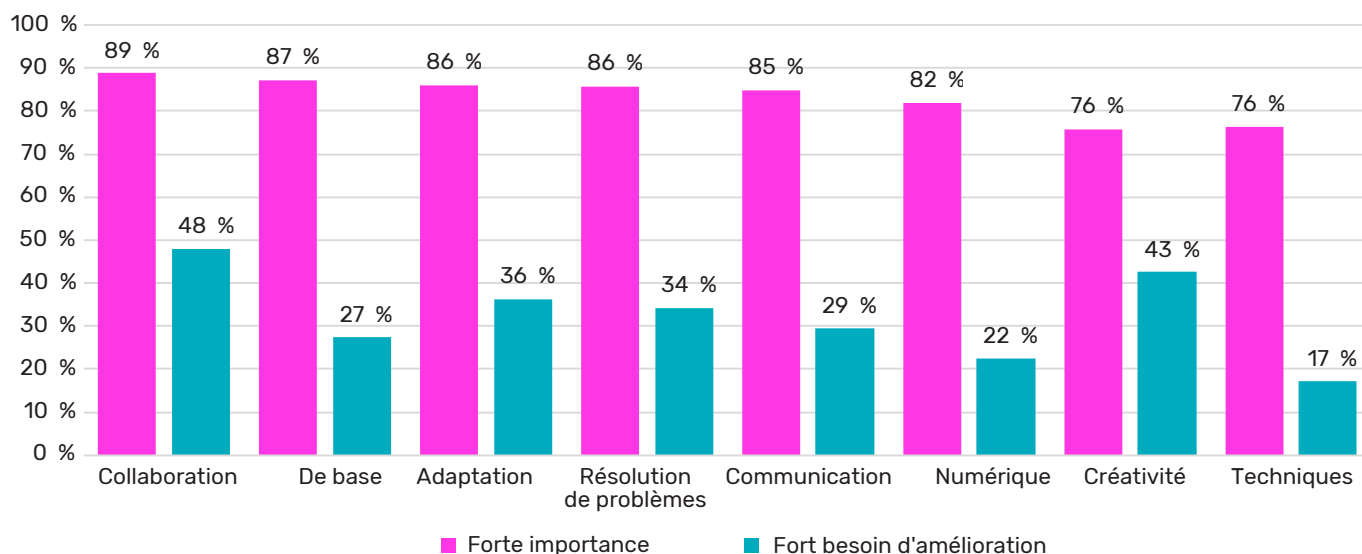
Distribution des répondants selon la facilité à recruter des personnes possédant les bonnes compétences (n=300)



Dans l'ensemble, les entreprises interrogées ont indiqué qu'il est important ou très important que les employés occupant des postes critiques possèdent les compétences transversales recensées dans la figure 15.

FIGURE 18

Distribution des entreprises selon l'importance accordée aux huit dimensions de compétences transversales et le besoin de les améliorer (n=297)



En outre, la majorité des compétences transversales nécessitent d'être améliorées afin que les entreprises puissent continuer à accomplir leur mission. C'est notamment le cas des compétences en créativité, les compétences en collaboration, les compétences en résolution des problèmes et les compétences d'adaptabilité.

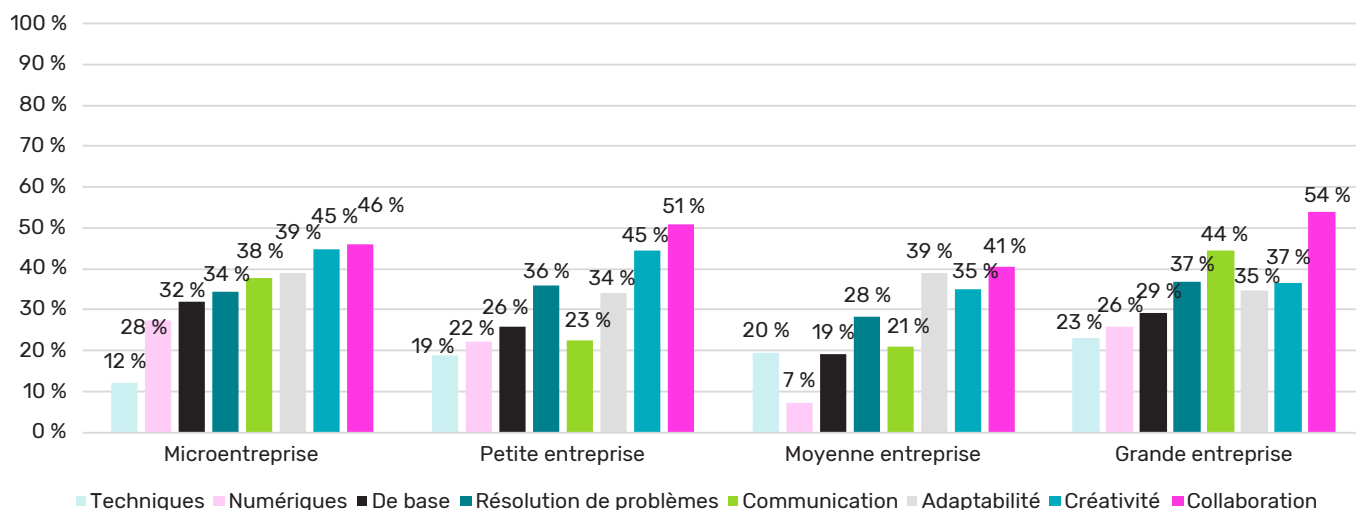
Il est intéressant de noter que les compétences traditionnellement appelées « compétences génériques », qui sont les compétences techniques de base nécessaires pour effectuer le travail, nécessitent moins de mise à niveau que les compétences nécessaires pour soutenir les changements organisationnels engendrés par les transformations sociotechniques en évolution rapide. Il convient également de

noter que 22 % des entreprises considèrent comme prioritaire l'amélioration des compétences numériques. La nécessité de posséder et de mettre à niveau les compétences essentielles s'est avérée être la plus importante dans les secteurs de la fabrication, des services professionnels, scientifiques et techniques, du commerce de détail et des soins de santé.

Dans l'ensemble, la nécessité d'améliorer les huit dimensions de compétences est répartie plus ou moins uniformément dans les entreprises de différentes tailles. En outre, la montée en importance des compétences transversales, soit la collaboration, la créativité, l'adaptabilité, la communication et la résolution de problèmes, est bien représentée dans la figure 19 ci-dessous.

FIGURE 19

Distribution des répondants selon l'importance accordée au développement des compétences transversales (n=297)



Toutes les entreprises interrogées ont indiqué que la nécessité d'améliorer l'ensemble des compétences transversales est liée aux transformations de l'environnement des entreprises. Notre analyse suggère que l'introduction de nouvelles technologies, l'évolution de la demande des consommateurs et l'augmentation de la concurrence mondiale ont accru la nécessité d'améliorer les compétences transversales dans les entreprises. Les résultats montrent que l'adaptabilité et la collaboration sont deux des compétences les plus recherchées pour répondre à l'ensemble des défis auxquels les organisations sont confrontées.

L'intensification de la concurrence mondiale exige des entreprises qu'elles améliorent leurs compétences de base, numériques et de communication et demande aux

employés une plus grande adaptabilité aux nouvelles tendances. En outre, les compétences techniques associées à des postes particuliers se sont révélées moins importantes dans des environnements turbulents, car les compétences techniques acquises sont les premières à devenir obsolètes lorsque les systèmes organisationnels doivent s'adapter aux transformations.

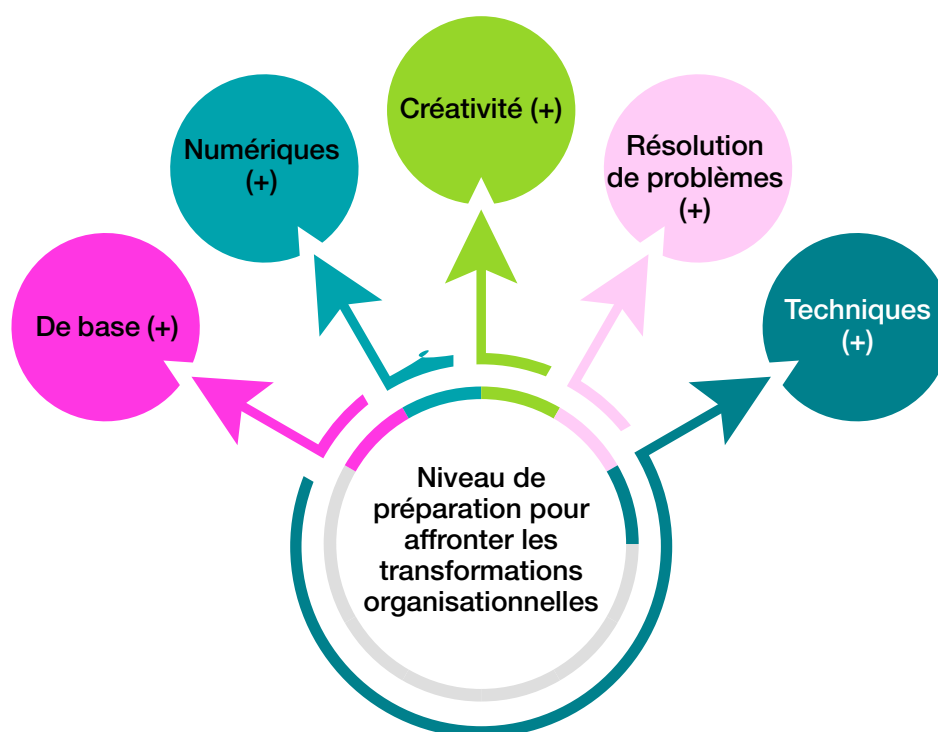
Pour tous les répondants, la nécessité d'améliorer les compétences transversales est fortement liée à l'évolution du marché du travail. L'analyse suggère que l'introduction de nouvelles pratiques organisationnelles (p. ex., le télétravail et la refonte de l'organisation du travail), les pénuries de main-d'œuvre et l'augmentation des coûts de la main-d'œuvre accroissent la nécessité pour les entreprises d'améliorer les compétences transversales.

Notre analyse de toutes les données de l'enquête montre que les entreprises ont davantage confiance en leur capacité à faire face aux défis en affaires et du marché du travail lorsqu'elles ont réussi à renforcer certaines compétences, comme le montrent les figures 20 et 21. Le niveau de préparation aux défis commerciaux est tributaire de l'amélioration de six des huit dimensions des compétences transversales. Bien que les compétences en adaptabilité et en collaboration n'aient pas autant d'influence sur la préparation des entreprises, elles sont considérées comme les plus importantes lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des solutions et de prendre des mesures pour relever les défis opérationnels.

Les entreprises confrontées à des transformations stratégiques mettront davantage l'accent sur l'amélioration des compétences numériques, techniques, créatives, de résolution de problèmes et de communication, au moins aux premières étapes. L'évolution vers l'amélioration des compétences d'adaptabilité et de collaboration se produit souvent à des stades ultérieurs lorsque les entreprises sont en train de mettre en œuvre les changements stratégiques et organisationnels engendrés par les transformations au niveau macro.

FIGURE 20

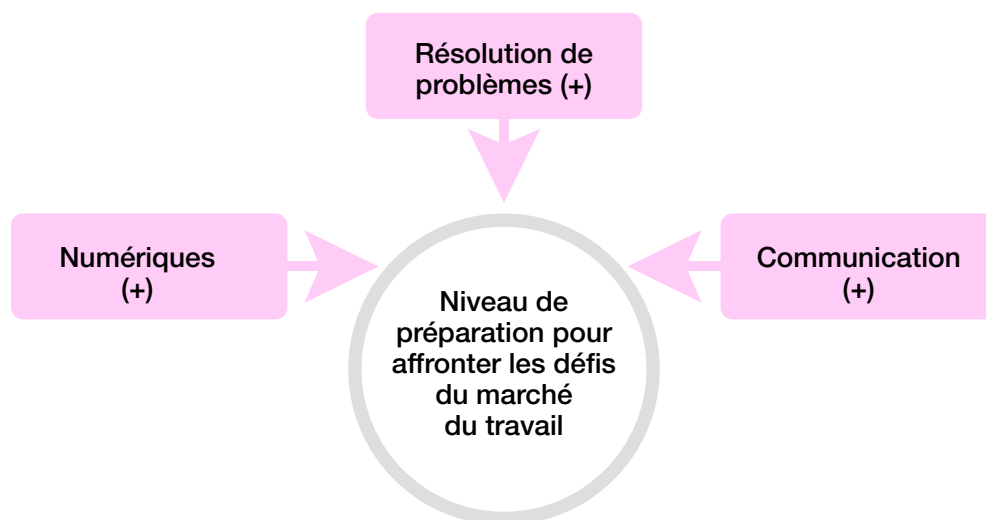
Compétences transversales susceptibles de renforcer le niveau de confiance des entreprises dans leur préparation à relever les défis en affaires (n=297)



Lorsqu'il s'agit de relever les défis du marché du travail en particulier, les entreprises sont davantage préoccupées par le développement des compétences numériques, de résolution de problèmes et de communication.

FIGURE 21

Compétences transversales susceptibles de renforcer le niveau de confiance des entreprises dans leur préparation à relever les défis du marché du travail (n=297)







Stratégies de formation et de développement pour faire face aux déficits de compétences : une analyse selon la taille d'entreprise

Le futur monde du travail exigera des organisations qu'elles renforcent leurs capacités en augmentant et en améliorant les compétences transversales au sein de leur effectif (Ellingrud et coll., 2020). À cette fin, les stratégies de requalification et d'amélioration des compétences jouent un rôle essentiel dans le développement de ces ensembles de compétences (OCDE, 2018; Saba et coll., 2021).

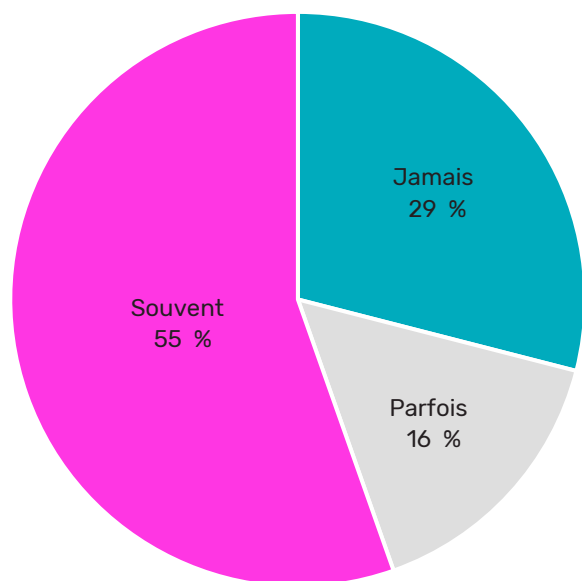
Dans cette section, nous analysons les approches utilisées par les entreprises pour réduire les lacunes dans les compétences, en nous concentrant sur la fréquence des évaluations des besoins effectuées et les investissements consacrés à la formation. La fréquence des évaluations des besoins est une étape préliminaire essentielle pour les entreprises afin d'évaluer la situation et d'établir des stratégies fondées sur des données probantes. L'ampleur des investissements en formation est un indicateur important de la capacité financière disponible pour mettre en œuvre les stratégies et constitue également un bon indicateur de la prédisposition organisationnelle à établir, à investir et à promouvoir une culture d'apprentissage continu.

Fréquence des évaluations des besoins et ampleur des investissements en formation

L'évaluation des besoins en formation est une étape essentielle de la mise en œuvre d'une stratégie de développement des compétences. Environ 55 % des entreprises interrogées ont déclaré qu'elles évaluaient régulièrement les besoins en formation de leurs employés, tandis que 29 % ont indiqué qu'elles n'avaient jamais effectué de telles évaluations. Environ 16 % ont indiqué qu'elles le font de façon sporadique. Aucune différence ne peut être attribuée à la taille de l'entreprise.

FIGURE 22

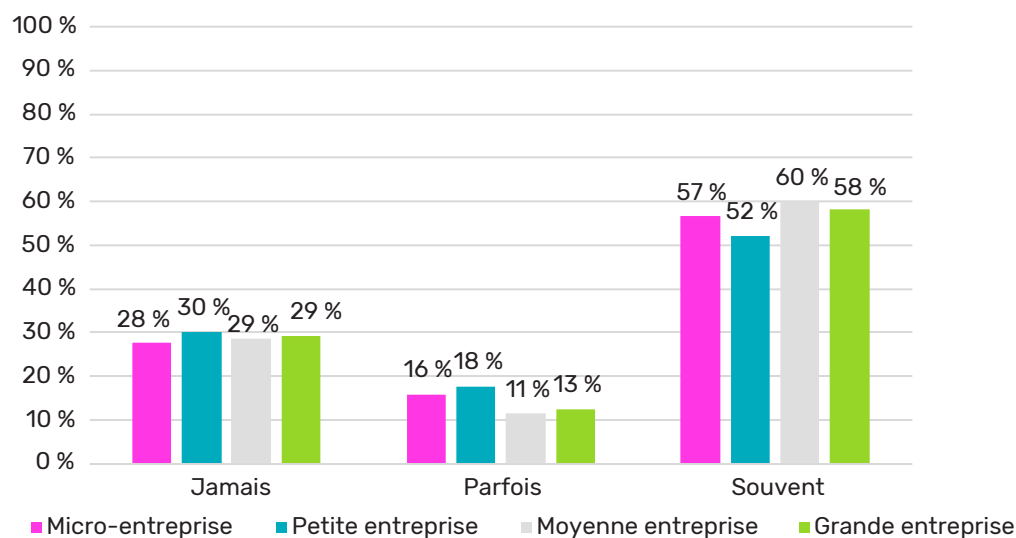
Distribution des répondants selon la fréquence des évaluations des besoins en formation de la main-d'œuvre (n=231)



*Ent. Ipsam sed que ommolorrur
ento escia aut et dolutem quiat
ad que omnihiliqui rem facerovid
que nonet audit aut faces dolento
que dem ut voluptati dolor sinist
esciti sam, quat.*

FIGURE 23

Fréquence des évaluations des besoins en formation selon la taille de l'entreprise (n=231)

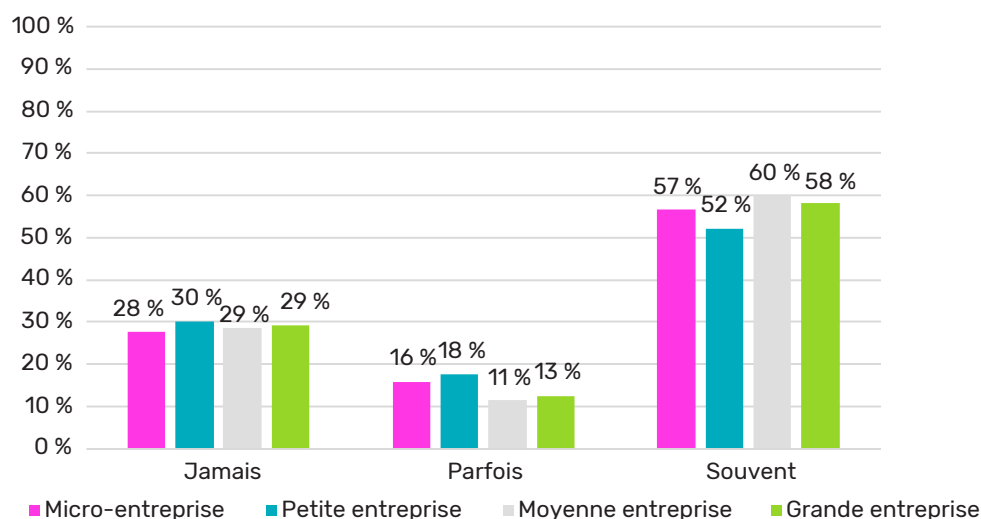


Paradoxalement, une grande partie des entreprises participantes ont déclaré avoir investi dans la formation et la requalification de leur personnel sans avoir pris ou envisagé cette étape préliminaire d'évaluation de leurs besoins en compétences. Les résultats suggèrent donc que les initiatives de formation ne sont pas fondées sur des

données probantes et qu'il est donc peu probable qu'elles ciblent les véritables besoins en compétences. Notre analyse montre que l'importance d'investir dans la formation des employés est encore plus pressante pour les petites et moyennes entreprises que pour les micros ou grandes entreprises.

FIGURE 24

Probabilité d'investir dans la requalification et la formation des employés actuels selon la taille de l'entreprise (n=230)



La probabilité d'investir davantage dans la requalification et la formation de la main-d'œuvre est encore plus grande lorsqu'il s'agit de développer, par ordre d'importance, les compétences suivantes :

FIGURE 25

Principales compétences classées de la plus importante à la moins importante pour la formation, telles qu'identifiées par les entreprises (n=230)

Techniques

Résolution de problèmes

Adaptation

Numériques

Communication

Collaboration

De base

Créativité

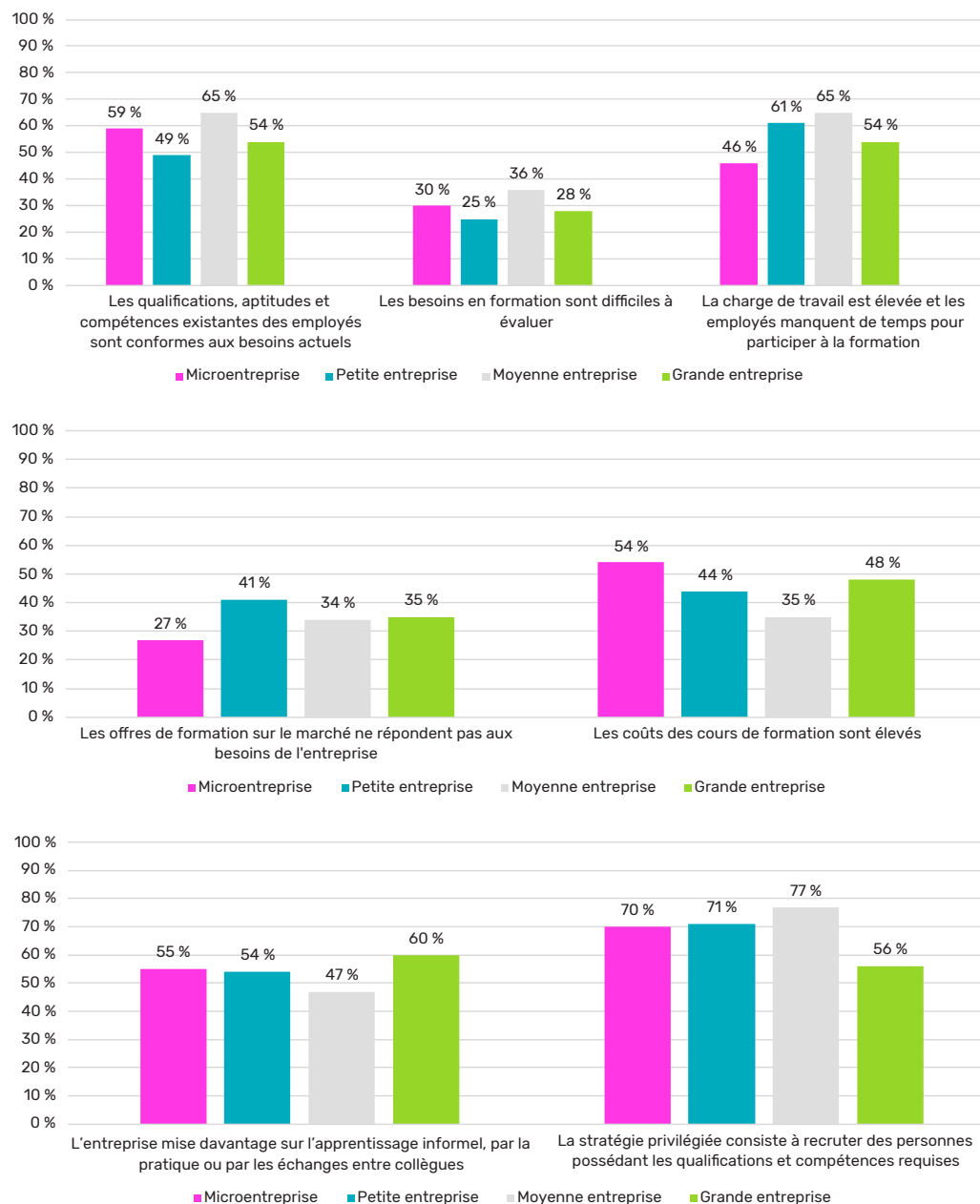


Sept raisons sont généralement invoquées par les entreprises pour justifier leur réticence à investir dans la formation. L'une des raisons les plus citées est que les entreprises privilégient le recrutement d'employés qui possèdent déjà les compétences nécessaires plutôt que de développer ces compétences chez leurs employés actuels. La deuxième raison la plus mentionnée est attribuée au manque de temps pour la formation. Ces deux

justifications indiquent un faible intérêt pour le développement d'une culture d'apprentissage au sein des organisations. D'autres raisons de ne pas investir dans la formation comprennent l'hypothèse que leurs employés possèdent les compétences requises et la perception que l'apprentissage informel par la pratique ou l'interaction avec les employés est une source suffisante de perfectionnement des compétences.

FIGURE 26

Raisons qui limitent les investissements en formation selon la taille de l'entreprise (n=236)



Pratiques pour remédier aux lacunes dans les compétences ou en acquérir de nouvelles

Nous avons relevé dix formes de pratiques utilisées pour combler les lacunes dans les compétences afin de déterminer les priorités des organisations. Celles-ci sont illustrées dans la figure 27 ci-dessous. Nous avons ensuite examiné les liens entre les différentes pratiques et leur capacité à améliorer les huit compétences transversales précédemment identifiées.



*Cumquia quia dolore, sam ut
exere numenem. Ovitationem
evelenis ut doloris eatibus
dandebitatae consediae
volliquis esequibus.
Picider chilicit ea volum ut
optatas experfe rcitatet harum
fugitatet quianis eliqui cuscus.*

FIGURE 27

Pratiques pour remédier aux lacunes dans les compétences

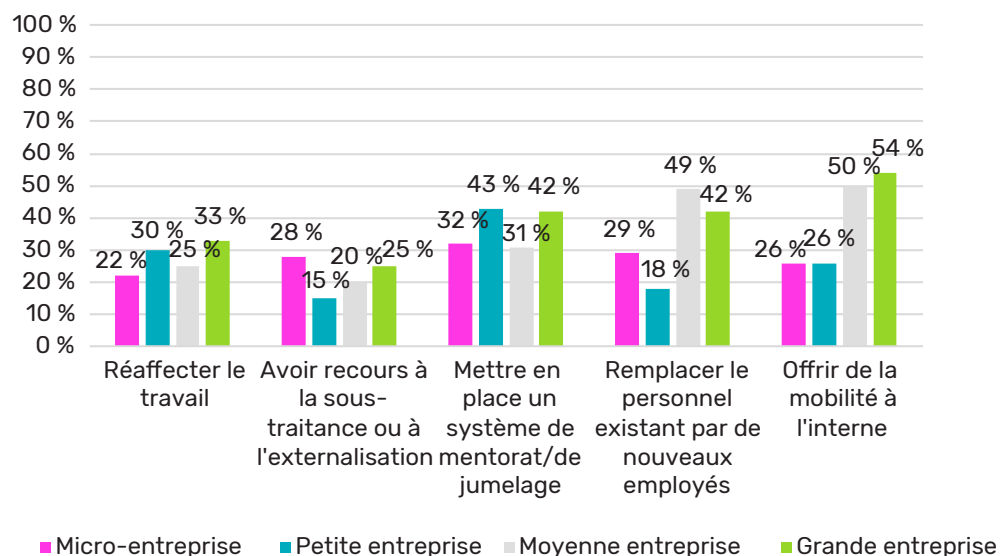
Mettre en place un système de mentorat/ de jumelage	Fournir de la rétroaction aux employés	Automatiser la production	Augmenter la surveillance de la performance	Remplacer le personnel existant par de nouveaux employés
Recourir à la sous-traitance ou à la délocalisation	Mettre en place des programmes de formation	Changer les pratiques de travail	Offrir de la mobilité interne (mobilité au sein de l'organisation)	Réaffecter le travail

Le recours à certaines pratiques varie selon la taille de l'entreprise. À titre d'exemple, les petites entreprises favorisent fortement le recours à la sous-traitance. En revanche, les entreprises de 50 à 200 employés préfèrent remédier aux lacunes de connaissances et de compétences par le recrutement

sur le marché du travail. Les plus grandes entreprises, compte tenu de leur capacité à diversifier les cheminements de carrière au sein de l'organisation, ont davantage recours à la mobilité à l'interne.

FIGURE 28

Classement des différentes pratiques par ordre de priorité pour remédier aux lacunes dans les compétences (n=248)

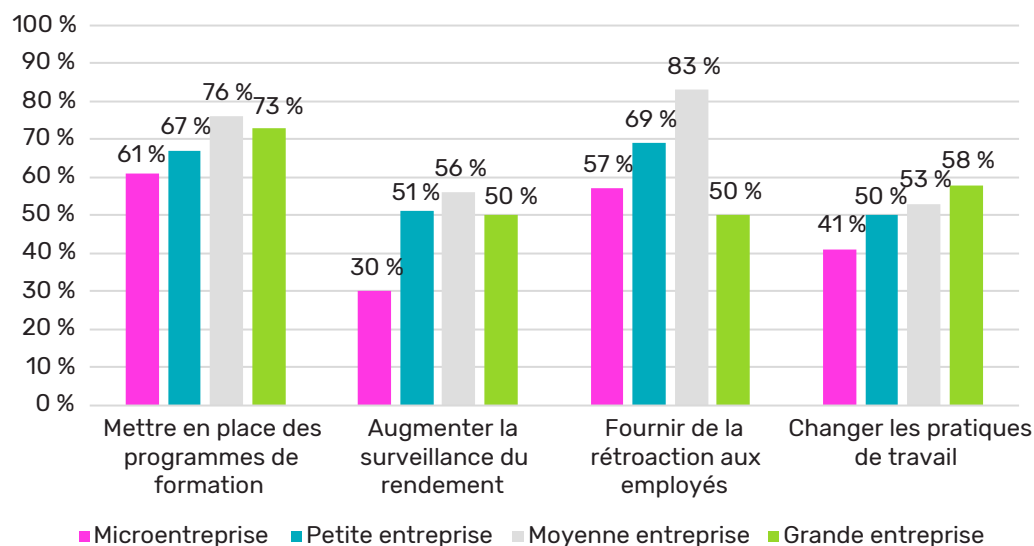


La figure 29 ci-dessous montre les différentes pratiques utilisées par les employeurs pour remédier aux lacunes dans les compétences selon la taille de l'entreprise. Les deux principales stratégies priorisées par toutes les entreprises sont la mise en œuvre de programmes de formation

et la communication de rétroaction aux employés afin de détecter et corriger les écarts de rendement. Elles sont suivies d'une surveillance accrue du rendement des employés et d'une modification des pratiques de travail afin de tirer parti des compétences et de les partager au sein des entreprises.

FIGURE 29

Distribution des entreprises selon la taille et en fonction de l'ordre de priorité des diverses stratégies visant à remédier aux lacunes dans les compétences (n=248)



Le tableau 1 ci-dessous indique les relations significatives (signe « + ») entre les stratégies utilisées pour remédier aux lacunes dans les compétences et le type de compétences transversales et multifonctionnelles que les entreprises cherchent à améliorer.

TABEAU 1

Association entre les stratégies pour remédier aux lacunes dans les compétences et les types de compétences transversales à améliorer (n=248)

	De base	Numérique	Créativité	Résolution de problèmes	Communication	Collaboration	Techniques	Adaptation
Mettre en place un système de mentorat/de jumelage					+			
Fournir de la rétroaction aux employés				+				+
Automatiser la production		+					+	
Augmenter la surveillance de la performance					+		+	+
Remplacer le personnel existant par de nouveaux employés						+	+	+
Recourir à la sous-traitance ou à la délocalisation	+	+			+			
Mettre en place des programmes de formation		+	+	+	+		+	+
Changer les pratiques de travail			+	+	+	+	+	+
Offrir de la mobilité interne (mobilité au sein de		+		+	+	+	+	+
Réaffecter le travail		+		+	+	+	+	+

Les grandes entreprises font davantage appel à la mobilité à l'interne et à la réaffectation du travail que les petites, ce qui semble leur donner l'occasion de remédier aux lacunes dans les compétences sous diverses formes, à l'exception des compétences en créativité.

En outre, les entreprises semblent moins préoccupées par le développement interne des compétences de base et comblent plutôt ces lacunes par l'externalisation. Cela explique plusieurs stratégies de délocalisation vers certains pays avec des niveaux d'éducation plus faibles et des emplois moins qualifiés. L'utilisation de l'automatisation exige des compétences numériques et techniques.

La figure 30 ci-dessous énumère les pratiques considérées comme les plus efficaces pour amener les employés à apprendre et à acquérir de nouvelles compétences.

FIGURE 30

Pratiques les plus efficaces pour le développement de nouvelles compétences

Investir dans la requalification et la formation des employés actuels.	Cibler et investir dans le bassin de talents féminins.	Cibler et investir dans les travailleurs âgés.
Soutenir la mobilité et la rotation des postes au sein de l'entreprise.	Attirer des talents étrangers.	Embaucher plus de travailleurs temporaires.
Embaucher plus de travailleurs à distance.	Attirer les talents de personnes de diverses origines ethniques.	Offrir des stages avec des cheminements de carrière bien identifiés.

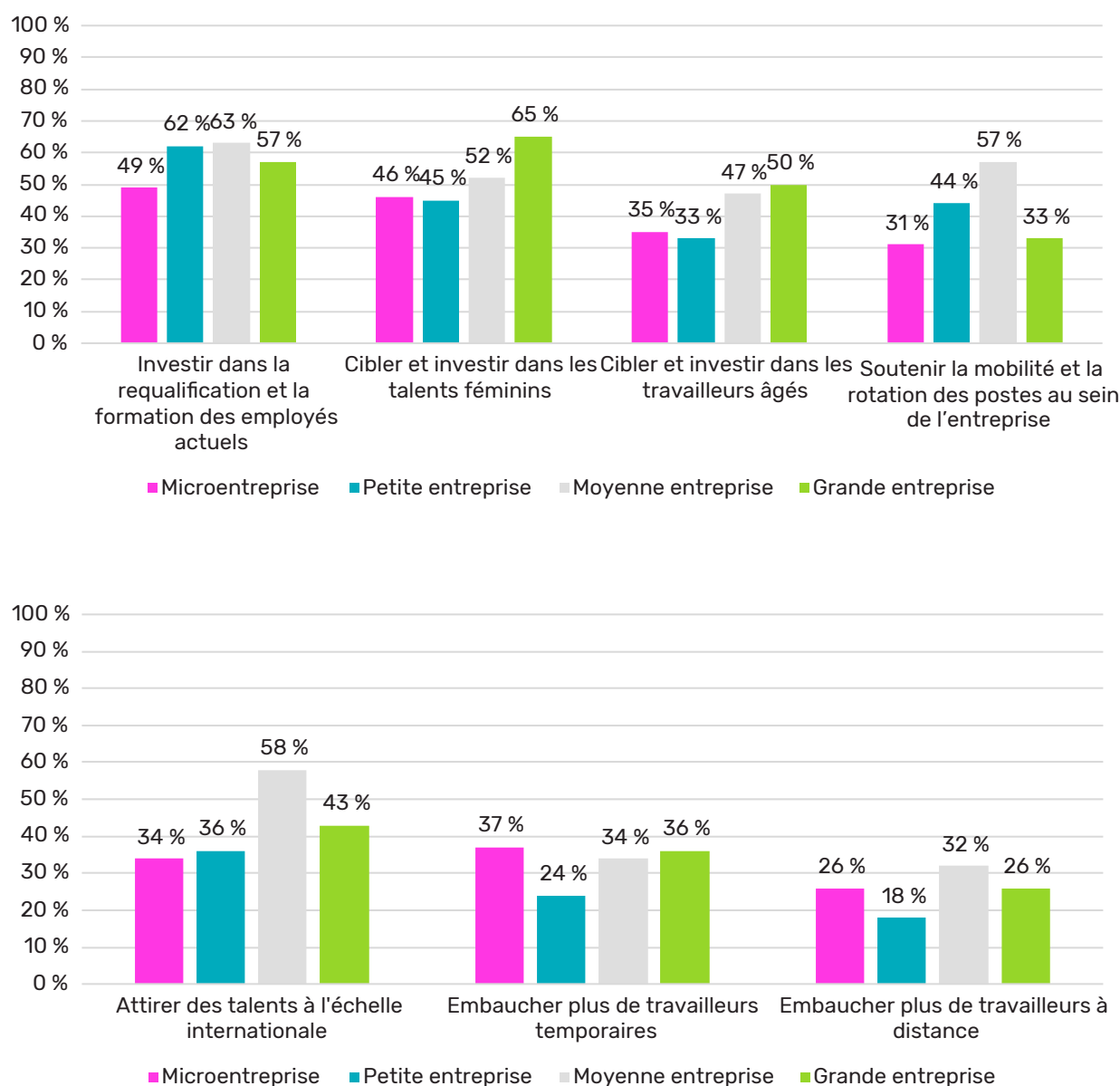


La figure 31 montre les pratiques qui répondent au besoin d'améliorer les compétences transversales dans les entreprises de toutes tailles. Ces pratiques comprennent des initiatives de requalification et de formation, mais également des pratiques visant à diversifier les bassins de talents en ressources

humaines, notamment en ciblant les femmes, les travailleurs âgés et les personnes immigrantes. Certaines pratiques de mobilité qui soutiennent le développement des cheminements de carrière sont également notées. Les entreprises recourent également au télétravail pour répondre au besoin d'acquérir de nouvelles compétences.

FIGURE 31

Distribution des répondants selon la taille de l'entreprise et selon qu'ils accordent une forte à très forte importance aux stratégies pour développer de nouvelles compétences (n=230)

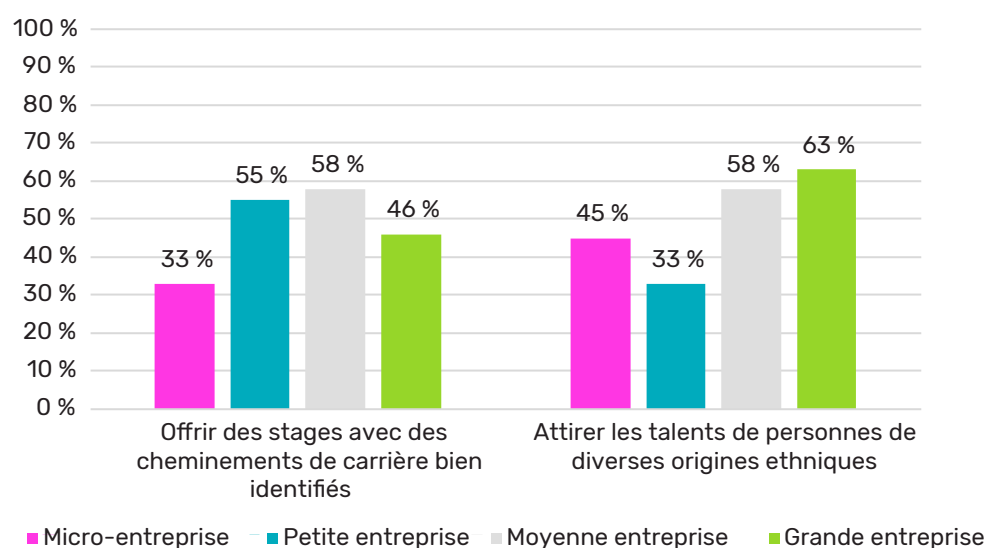


Les pratiques qui diffèrent selon la taille de l'entreprise sont énumérées à la figure 32. Les petites et moyennes entreprises semblent privilégier l'offre de stages comme cheminement de carrière. Attirer des

personnes de diverses origines ethniques demeure une stratégie privilégiée par les grandes entreprises. Cependant, l'analyse montre que cette stratégie gagne également du terrain avec les microentreprises.

FIGURE 32

Distribution des répondants selon la taille de l'entreprise et selon qu'ils accordent une forte à très forte importance aux stratégies pour développer de nouvelles compétences (n=230)



Les stratégies les plus efficaces pour développer de nouvelles compétences sont énumérées au tableau 2 (les relations significatives sont indiquées par le signe « + »). Parmi les pratiques associées au développement du plus grand nombre de compétences transversales figurent les pratiques de gestion de la diversité, qui visent à : attirer, entre autres, des

personnes ayant des profils diversifiés en investissant dans le recrutement ciblé et les cheminements de carrière. Dans le même ordre d'idées, la pénurie de main-d'œuvre accroît l'intérêt des entreprises à attirer les compétences des travailleurs internationaux.

TABEAU 2

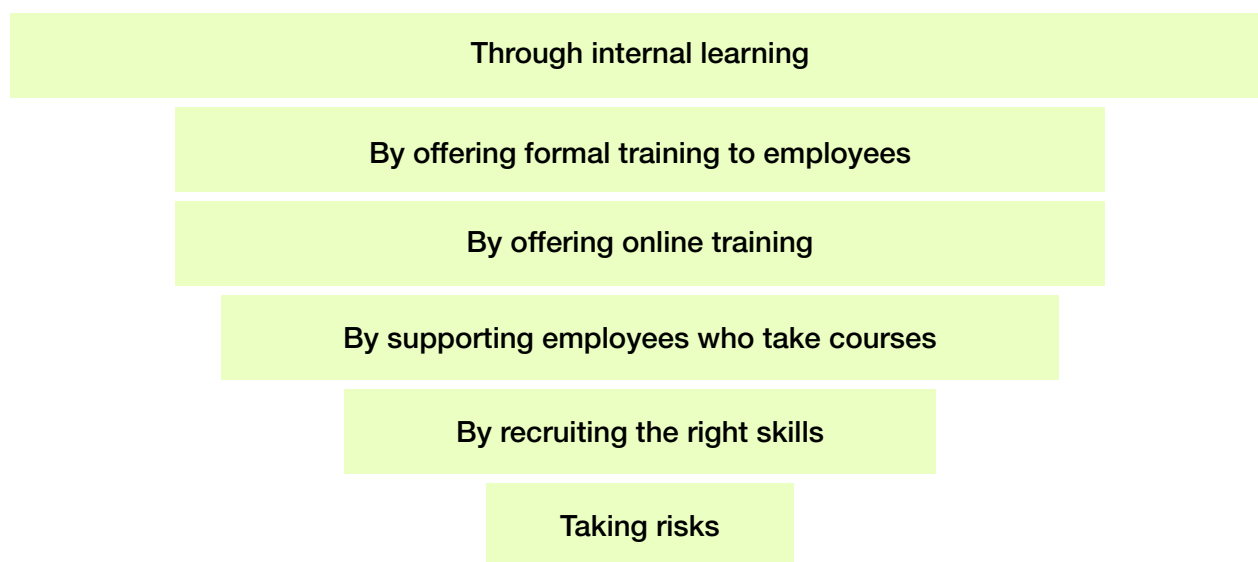
Association entre les stratégies d'acquisition de compétences et les types de compétences transversales à améliorer (n=230)

	De base	Numériques	Créativité	Résolution de problèmes	Communication	Collaboration	Techniques	Adaptation
Investir dans la requalification et la formation des employés actuels	+	+		+	+		+	+
Cibler et investir dans le bassin de talents féminins		+	+	+	+	+	+	+
Cibler et investir dans les travailleurs âgés					+		+	
Soutenir la mobilité et la rotation des		+		+	+		+	+
Attirer des talents étrangers		+	+	+	+	+	+	+
Embaucher plus de travailleurs temporaires		+			+	+		+
Embaucher plus de travailleurs à distance	+	+		+	+	+	+	
Attirer les talents de personnes de diverses origines ethniques	+	+	+	+	+	+	+	+
Offrir des stages avec des cheminements de carrière bien identifiés		+			+		+	+

Les répondants ont été invités à indiquer comment ils pourraient être aidés à développer de nouvelles compétences, s'ils en avaient l'occasion. La figure 33 ci-dessous classe ces pratiques par ordre d'importance en fonction des commentaires des répondants provenant de différentes tailles d'entreprises. Quelle que soit la taille de l'entreprise, la mise en place d'une culture et d'une stratégie d'apprentissage interne se place au premier rang. L'offre de formation

formelle en personne et l'offre de formation en ligne se classent deuxième et troisième respectivement. Compte tenu du temps et des efforts nécessaires à l'acquisition de nouvelles compétences, le fait de soutenir et d'encourager les employés qui suivent des cours arrive au quatrième rang. Le recrutement externe se classe cinquième. Les entreprises de toutes tailles considèrent que la prise de risques est la priorité la moins importante.

Figure 33 : Pratiques jugées les plus importantes pour développer de nouvelles compétences — par ordre d'importance



Initiatives de collaboration

Des systèmes d'apprentissage diversifiés peuvent stimuler l'innovation. Il s'agit notamment, comme l'illustre la figure ci-dessous, de partenariats entre différents acteurs du marché du travail qui devraient être encouragés pour créer des synergies et

maximiser les possibilités d'apprentissage. Les politiques devraient également viser à améliorer les procédures de reconnaissance, de validation et d'accréditation afin de renforcer la visibilité et la transférabilité des compétences enseignées dans ces programmes (OCDE, 2021b).

FIGURE 34

Exemples de pratiques collaboratives visant l'acquisition et le développement des compétences

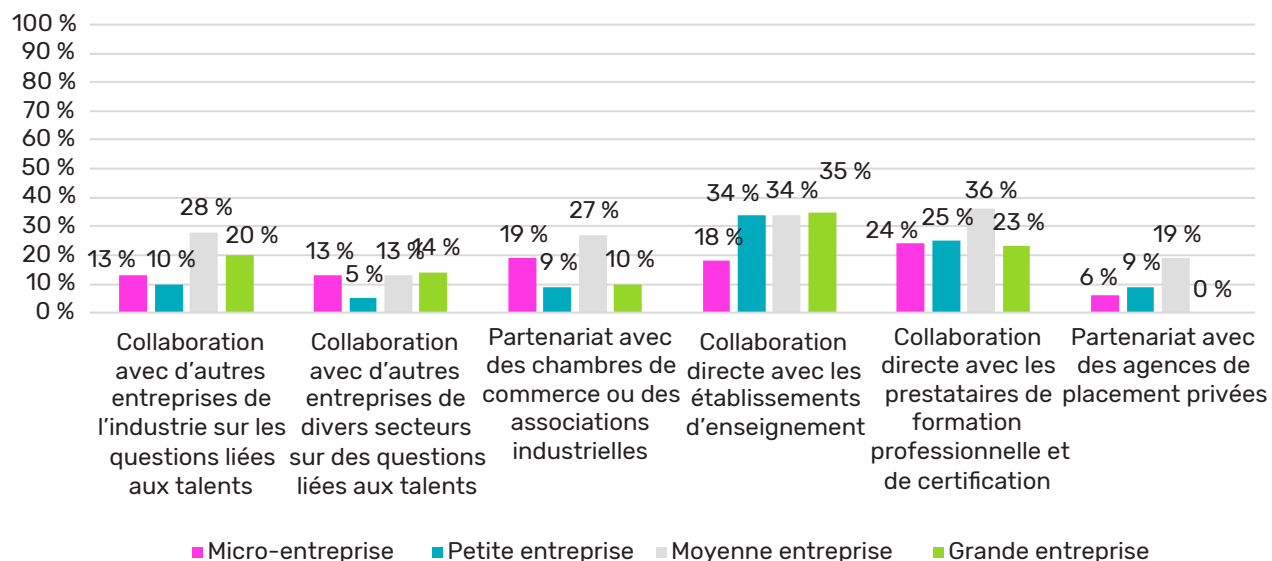


Les entreprises de 20 à 100 employés semblent être les plus investies et les plus disposées à amorcer des partenariats avec diverses organisations afin d'accélérer le développement des compétences internes. Parmi les formes de collaboration possibles, celles avec les établissements d'enseignement sont privilégiées par l'ensemble des répondants qui, quelle que

soit la taille de l'entreprise, considèrent la certification comme une initiative prometteuse. Les résultats montrent également une prédisposition des PME à s'engager dans une collaboration avec les chambres de commerce afin que celles-ci les soutiennent dans leurs efforts de développement des compétences internes.

FIGURE 35

Distribution des répondants selon la taille de l'entreprise et selon les initiatives collaboratives qu'ils entendent amorcer pour répondre aux besoins en compétences (n=231)



Le tableau 3 ci-dessous montre quelles pratiques collaboratives ont été identifiées les entreprises comme étant pertinentes pour développer certaines compétences. Les répondants semblent unanimes à penser que les mesures de collaboration, tout autant que les autres types de stratégies et de pratiques énumérées ci-dessus, peuvent développer la créativité, mais pas significativement plus que les autres.

Les répondants ont identifié les organismes de formation et de certification comme étant ceux susceptibles de renforcer sept des huit types de compétences transversales (les relations significatives sont indiquées par le signe « + » dans le tableau 3 ci-dessous). Les établissements

d'enseignement ont également été identifiés comme des partenaires importants pour le développement de plusieurs compétences transversales, à l'exception des compétences de base et de créativité. La collaboration avec des entreprises du même secteur est considérée comme favorisant le développement des compétences de base, numériques et de communication, tandis que les partenariats avec des entreprises de divers secteurs sont perçus comme contribuant à améliorer les compétences techniques et d'adaptabilité. Les chambres de commerce jouent également un rôle de plus en plus important dans l'amélioration des compétences techniques, numériques, d'adaptabilité et de communication.

TABEAU 3

Associations entre les initiatives collaboratives à mettre en place et les besoins en compétences à améliorer (n=231)

	De base	Numériques	Créative	Résolution de problèmes	Communication	Collaboration	Techniques	Adaptation
Collaboration avec d'autres entreprises du secteur sur les problèmes de talents	+	+			+			
Collaboration avec d'autres entreprises de divers secteurs sur les problèmes de talents	+	+			+		+	+
Avec les chambres de commerce ou les associations industrielles		+			+		+	+
Directement avec les établissements		+		+	+	+	+	+
Directement avec les prestataires de formation professionnelle et de certification	+	+		+	+	+	+	+
Avec des agences d'emploi privées							+	



Programmes de diversité visant à combler le déficit de compétences

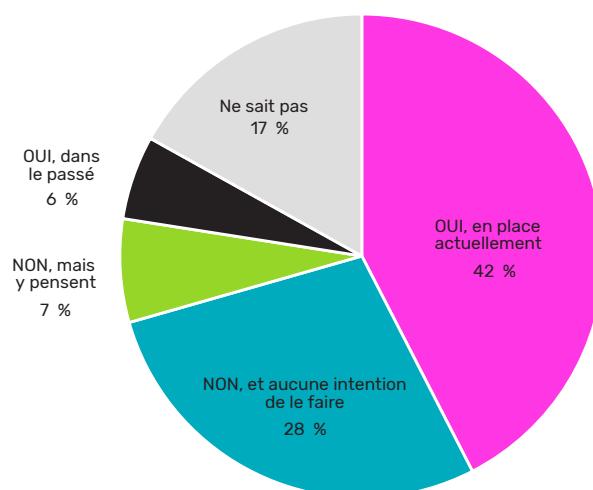
Des possibilités d'apprentissage variées peuvent améliorer la qualité de l'éducation et de la formation. Elles peuvent également permettre aux apprenants de faire des choix pertinents, soutenant ainsi leur motivation à participer à un apprentissage tout au long de la vie. Cependant, la conception des politiques doit également être accessible, adaptable et inclusive. Dans cette section, nous commençons par dresser le profil des organisations qui ont mis en place des initiatives d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). Nous présentons ensuite les résultats concernant la contribution et le potentiel des personnes immigrantes qualifiées.

Principaux constats relatifs à l'utilisation d'un profil de main-d'œuvre plus diversifié

Alors que 42 % des entreprises interrogées ont déclaré avoir mis en œuvre des mesures EDI, 28 % ont déclaré ne pas l'avoir fait et ne pas avoir l'intention de le faire. Environ 6 % avaient mis en œuvre des mesures EDI dans le passé qui ne sont plus en vigueur aujourd'hui, et 7 % des entreprises ont déclaré qu'elles n'avaient pas encore mis en œuvre de mesures EDI mais qu'elles envisageaient de le faire.

FIGURE 36

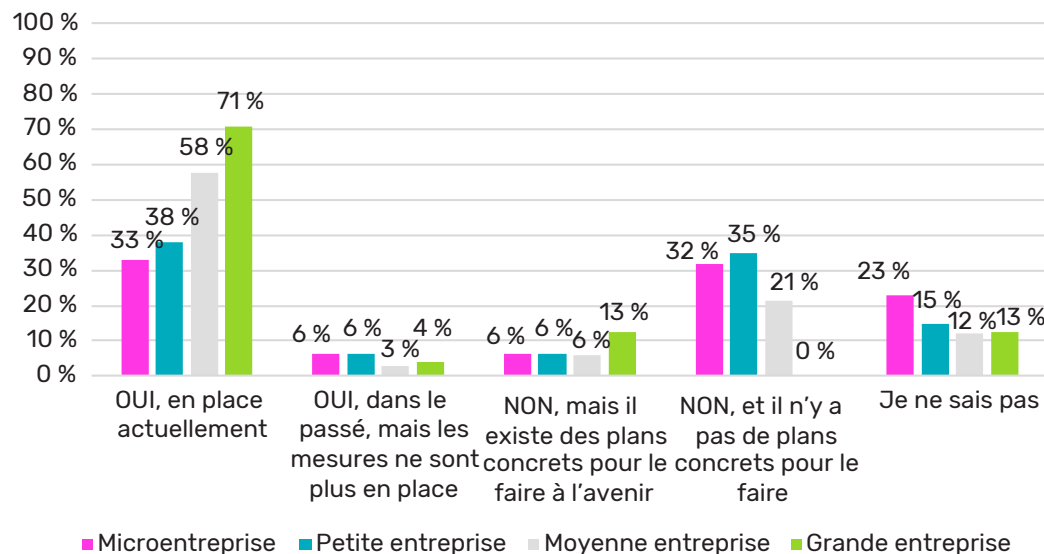
Distribution des répondants selon l'existence de mesures en équité, diversité et inclusion dans leurs entreprises (n=231)



La probabilité d'avoir des programmes d'EDI en place est plus grande dans les grandes entreprises. En ce qui concerne les micros, petites et moyennes entreprises, 32 %, 35 % et 21 %, respectivement, déclarent qu'elles n'ont pas de plans concrets pour établir de tels programmes.

FIGURE 37

Distribution des répondants selon la taille de l'entreprise et selon l'existence de plans en

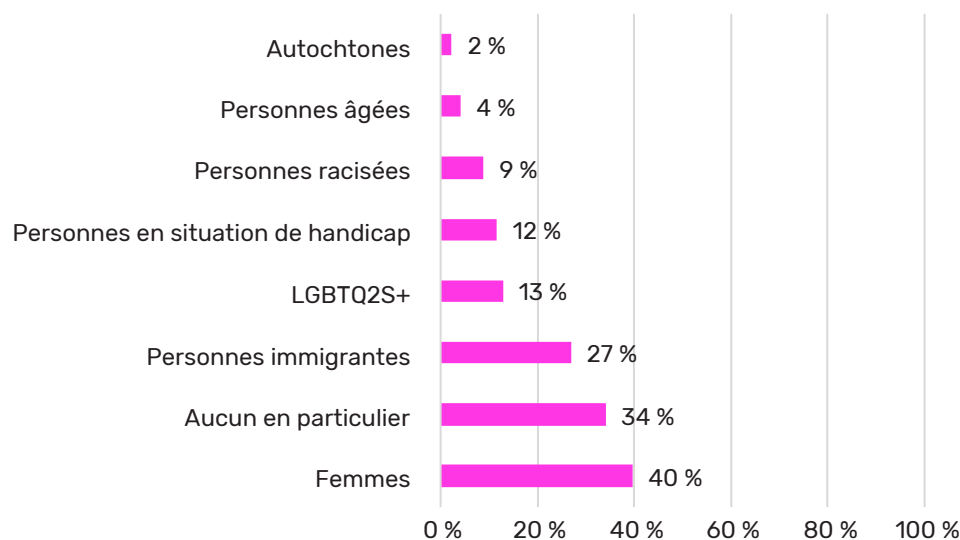


La figure 38 illustre la priorité accordée par les répondants à la question de savoir quels groupes en quête d'équité devraient être ciblés afin d'en améliorer la représentation. La plupart des répondants ont indiqué leur intention d'améliorer la représentation des femmes. De nombreux répondants ont indiqué qu'aucun groupe particulier n'était visé par des mesures d'EDI. Les personnes immigrantes sont le troisième groupe le plus ciblé.

Malgré le fait que les Autochtones, les personnes racisées et les personnes en situation de handicap sont directement ciblés par les dispositions des législations visant l'équité en matière d'emploi, les répondants ne semblent pas leur donner une attention prioritaire. Ces résultats pourraient être attribués au fait que les PME sont exemptées des lois fédérales et provinciales sur l'équité en matière d'emploi.

FIGURE 38

Groupes ciblés par les programmes de diversité par ordre de priorité pour améliorer leur représentation (n=231)



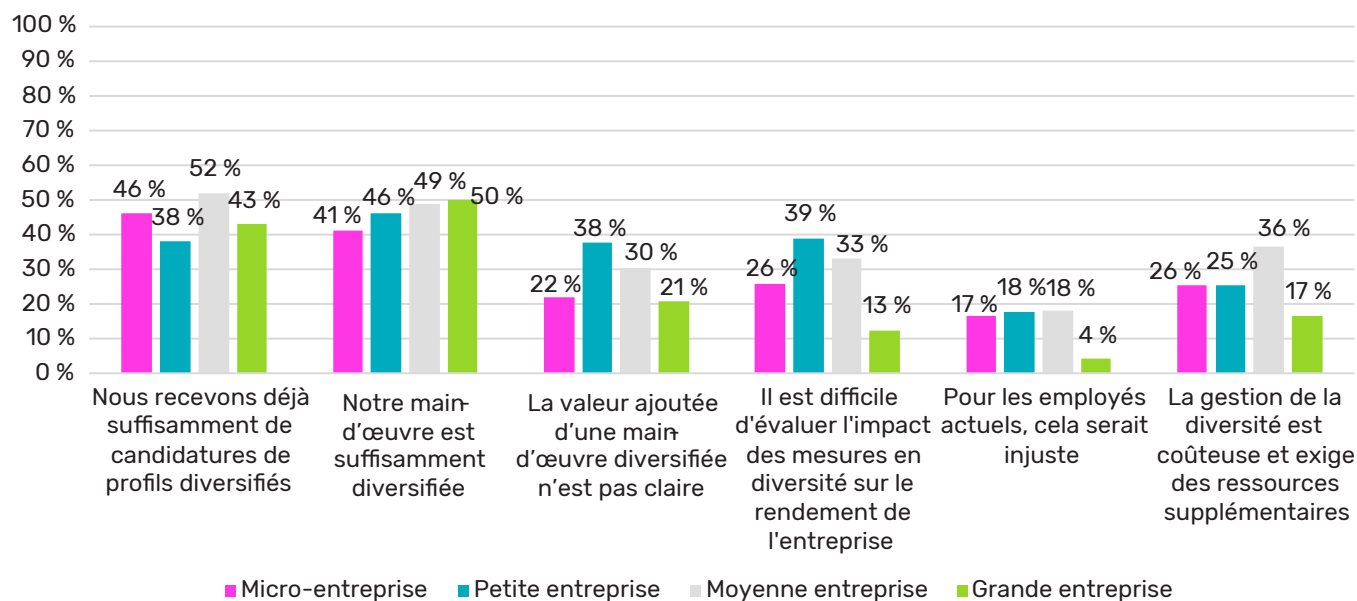
Sur le plan de la nécessité de recourir à une main-d'œuvre plus diversifiée, entre 41 % et 50 % des répondants, quelle que soit la taille de l'entreprise, ont déclaré que leur main-d'œuvre est suffisamment diversifiée. De plus, 38 % à 52 % des répondants ont déclaré qu'ils attirent déjà des candidats diversifiés.

Il convient de noter que près d'un tiers des répondants des micros, petites et moyennes entreprises estiment qu'il est

difficile d'évaluer l'impact des mesures de diversité sur le rendement de l'entreprise. La même proportion de répondants pense que la valeur ajoutée d'une main-d'œuvre diversifiée n'est pas suffisamment claire et que la gestion de la diversité est coûteuse et nécessite des ressources supplémentaires. Des proportions plus faibles de répondants estiment qu'il est injuste de mettre en œuvre des mesures de diversité.

FIGURE 39

Distribution des répondants selon la taille de leur entreprise et selon les justifications pour l'application de mesures en EDI (n=230)

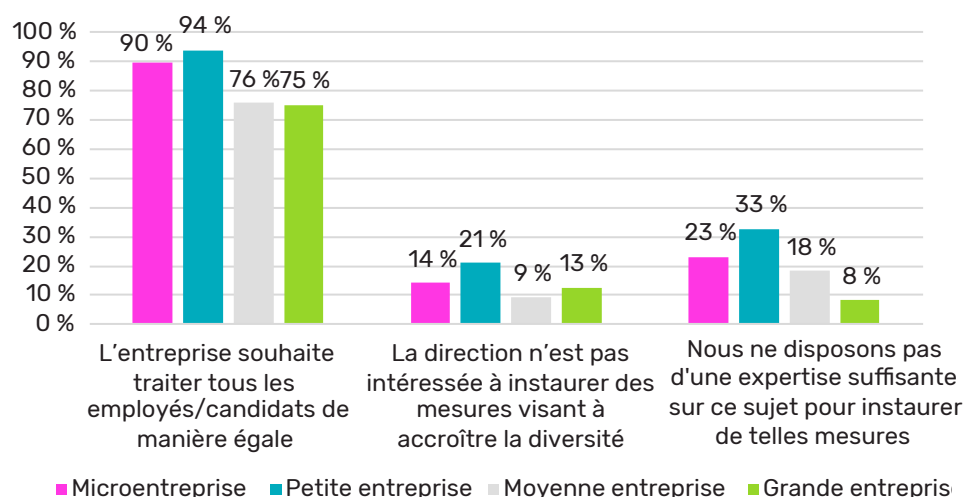


La figure 40 ci-dessous montre que les opinions des répondants sur la raison d'être des mesures d'EDI varient selon la taille de l'entreprise. Malgré le fait qu'une proportion significativement plus élevée de microentreprises et de petites entreprises déclarent vouloir traiter tous les employés

de manière équitable, les petites entreprises sont plus susceptibles de déclarer que leur direction n'est pas intéressée par la mise en œuvre de mesures d'EDI. En outre, une plus grande proportion de microentreprises et de petites entreprises déclarent qu'elles ne disposent pas d'une expertise suffisante pour instaurer des programmes d'EDI.

FIGURE 40

Distribution des répondants selon la taille de leur entreprise et selon les justifications pour instaurer des mesures en EDI (n=230)



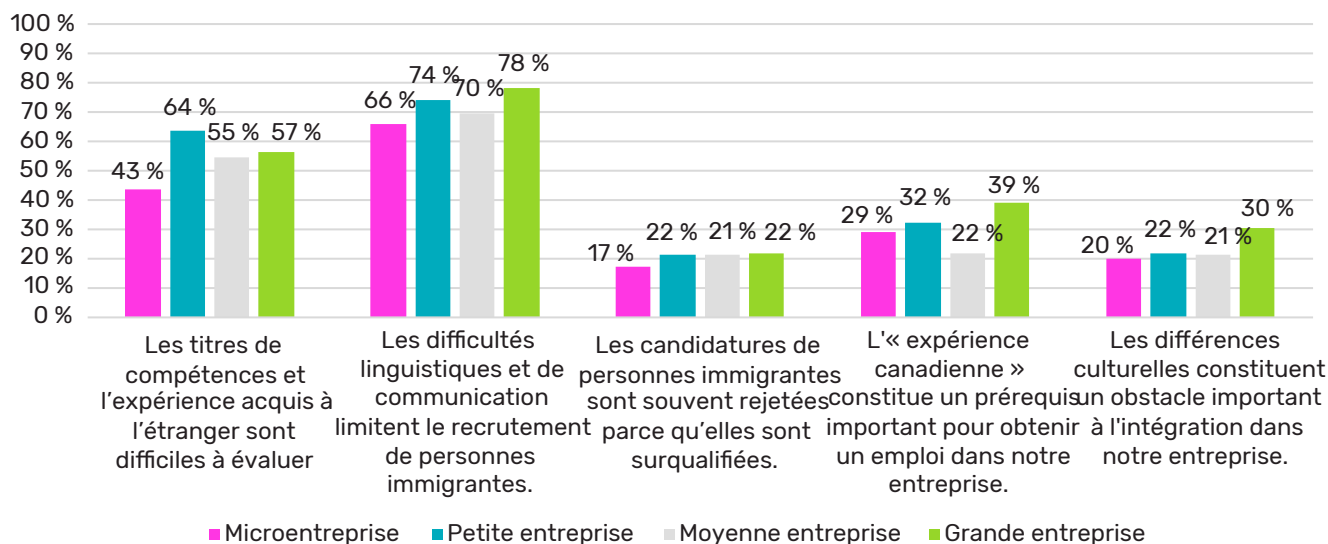
Principaux résultats concernant la main-d'œuvre immigrée

Les répondants ont été interrogés sur leur volonté d'accepter davantage de travailleurs immigrés. Leurs opinions convergeaient, indépendamment de la taille de leur entreprise. La figure ci-dessous montre que les difficultés

linguistiques, suivies de la difficulté à évaluer l'expérience et les titres de compétences étrangers, sont les principaux obstacles à l'embauche de personnes immigrantes. Les grandes entreprises sont plus susceptibles de souligner l'importance de l'expérience canadienne et sont également plus susceptibles de déclarer que les différences culturelles constituent un obstacle à l'emploi.

FIGURE 41

Distribution des répondants selon la taille de l'entreprise et selon les défis perçus dans le recrutement de personnes immigrantes (n=225)







Résumé des principaux constats

Afin de rester compétitives et de continuer à se développer, il est nécessaire que les entreprises relèvent les défis et saisissent les opportunités engendrés par les transformations environnementales, économiques et technologiques qui affecteront sans aucun doute leurs opérations et leurs processus, augmentant ainsi la demande de nouveaux ensembles de compétences. Les recherches existantes suggèrent que l'investissement dans les compétences est essentiel dans des contextes de changement et d'incertitude importants. Il est susceptible d'avoir des effets positifs sur les niveaux de productivité et les taux de croissance (OCDE, 2021b; Saba et coll., 2021).

Dans ce contexte, notre projet de recherche examine le besoin en compétences transversales à travers une modélisation multidisciplinaire. Il examine, au niveau macro, l'impact des transformations sur l'évolution du besoin en compétences et les moyens de les acquérir, et ce, en se concentrant sur les dynamiques organisationnelles et sociales sous-jacentes.

Les défis auxquels sont confrontées les entreprises dans le cadre des transformations organisationnelles

- > L'évolution des demandes des consommateurs, l'introduction de nouvelles technologies et la croissance du marché figurent en tête de liste des défis à relever pour 50 % des entreprises interrogées. Les microentreprises, plus souvent en phase de démarrage, semblent plus préoccupées par l'évolution des chaînes d'approvisionnement, les réglementations environnementales et l'augmentation de la concurrence mondiale.
- > La pandémie de COVID-19 a provoqué des perturbations importantes qui ont eu un impact sur les systèmes organisationnels et l'emploi, et il est donc important que les programmes et autres mesures de soutien aux entreprises répondent aux besoins qui émergent de cette pandémie. Notre analyse montre que la pandémie de COVID-19 a été l'un des principaux facteurs affectant le fonctionnement des entreprises de toutes tailles. La grande majorité des entreprises interrogées (plus

de 80 %) se sont dites optimistes quant à leur capacité de traverser la crise sans difficulté. Il est important de noter que 51 % des entreprises ont même vu la crise de la COVID-19 comme une opportunité de croissance. Malgré cette forte confiance de pouvoir traverser la crise, 75 % des répondants déclarent que leur entreprise a dû faire face à d'importantes difficultés opérationnelles.

- > Près de 74 % des répondants estiment que leur entreprise est suffisamment préparée aux changements à venir. Ce niveau de confiance est plus faible pour les entreprises de 10 à 100 employés, qui sont souvent dans les premières phases de croissance.
- > Les entreprises semblent être dépassées face aux besoins de main-d'œuvre. Alors que 74 % d'entre elles anticipent une forte progression des besoins en main-d'œuvre pour les prochaines années, elles déclarent en même temps que les défis les plus importants demeurent la pénurie de main-d'œuvre, placée en tête de liste par 63 % des entreprises sondées, suivie par l'augmentation des coûts de la main-d'œuvre, pour 50 % des répondants. Une entreprise sur deux doit implanter de nouvelles pratiques organisationnelles pour répondre aux nouvelles exigences technologiques, environnementales et économiques. Les PME souffrent également de la hausse du taux de roulement de leurs effectifs, ce qui exacerbe leurs besoins de recourir au recrutement. Or, 57 % d'entre elles font face à des difficultés de recrutement des employés dotés des compétences essentielles à leur mission.

Les compétences transversales au sein des PME et leurs répercussions sur les virages organisationnels

- > Les PME ont davantage confiance dans leurs capacités à faire face aux défis en affaires et aux défis du marché du travail lorsqu'elles ont réussi à renforcer les compétences transversales de leurs employés au-delà des compétences de base, telles que traditionnellement définies.
- > L'amélioration des compétences de créativité, de collaboration, de résolution de problèmes et d'adaptabilité est notamment essentielle pour relever les nouveaux défis découlant des transformations sociotechniques en évolution rapide qui reconfigurent l'organisation du travail.
- > L'introduction de nouvelles technologies, l'évolution de la demande des consommateurs et l'intensification de la concurrence mondiale, plus que d'autres formes de changement, accroissent la nécessité pour les entreprises de mettre à niveau les compétences transversales.
- > La capacité des employés à s'adapter à l'ensemble des défis auxquels les organisations sont confrontées apparaît comme une compétence transversale essentielle.
- > L'industrie manufacturière, les services professionnels, scientifiques et techniques, le commerce de détail et les soins de santé ont été les principaux secteurs identifiant les compétences

transversales comme étant les plus importantes. Ces secteurs sont également les principaux secteurs pour lesquels le besoin d'amélioration des compétences était le plus important.

- > L'introduction de nouvelles pratiques organisationnelles (p. ex., le télétravail et la restructuration de l'organisation du travail), les pénuries de main-d'œuvre et la hausse des coûts du travail accentuent la nécessité pour les PME d'améliorer les compétences transversales.
- > Les entreprises confrontées à des transformations stratégiques se concentrent sur l'amélioration des compétences numériques, techniques, de créativité, de résolution de problèmes et de communication. En revanche, l'accent est davantage mis sur l'amélioration des compétences d'adaptabilité et de collaboration dans les étapes de consolidation lorsque les entreprises mettent en œuvre des changements organisationnels qui répondent aux transformations de niveau macro.

Aperçu des stratégies de développement des compétences des entreprises

- > Bien qu'elles évoluent dans des environnements hautement transformateurs, 55 % des entreprises interrogées ont déclaré évaluer régulièrement les besoins de formation de leurs employés, 16 % effectuent des évaluations de manière sporadique et 29 % ne se sont jamais appuyées sur des évaluations pour mesurer les besoins des employés.
- > Paradoxalement, plus de 75 % des entreprises interrogées disent

devoir investir dans la formation et la requalification de leur personnel, sans avoir pris ou envisagé cette étape préliminaire d'évaluation de leurs besoins en compétences. L'importance d'investir dans la formation des employés est encore plus pressante pour les petites et moyennes entreprises, par rapport aux microentreprises ou aux grandes entreprises.

- > Les compétences dans lesquelles les entreprises ont l'intention d'investir sont, par ordre de priorité, les compétences techniques, de résolution de problèmes, d'adaptabilité et numériques. Par contre, les résultats montrent que les compétences techniques sont rarement associées à la capacité à faire face aux transformations organisationnelles.
- > Les raisons invoquées pour expliquer les faibles investissements dans le développement des compétences font croire à un intérêt moindre pour le développement d'une culture de l'apprentissage au sein des organisations. Les entreprises citent le manque de temps que les employés peuvent consacrer à la formation. Bien qu'elles soient conscientes de la difficulté de recruter et de la pénurie de main-d'œuvre, de nombreuses entreprises continuent de se concentrer sur le recrutement d'employés possédant les compétences souhaitées plutôt que de les développer par d'autres moyens.

Stratégies visant à remédier aux lacunes dans les compétences

- > La mise en œuvre de programmes de formation et la rétroaction aux employés afin de suivre et corriger les écarts de rendement restent des priorités pour

toutes les entreprises. Parallèlement, le recours à certaines pratiques continue de dépendre de la taille de l'entreprise. Les entreprises de 50 à 200 employés préfèrent recourir au recrutement sur le marché du travail pour acquérir les compétences nécessaires. Les grandes et moyennes entreprises, compte tenu des possibilités de diversification des parcours professionnels qui leur sont offertes, ont davantage recours à la mobilité à l'interne.

- > Les approches visant à remédier aux lacunes dans les compétences comprennent le suivi du rendement des employés et la modification de l'organisation du travail pour tirer parti des compétences et les partager au sein des entreprises.
- > Lorsque nous avons demandé aux répondants d'associer les approches utilisées pour remédier aux lacunes dans les compétences aux types de compétences à développer, les programmes de formation formels et la modification des pratiques de travail ont été identifiés comme susceptibles d'améliorer six types de compétences transversales. Les entreprises semblent moins se préoccuper du développement interne des compétences de base et ont plutôt recours à l'externalisation pour combler ces lacunes.

Stratégies pour développer de nouvelles compétences

- > Les pratiques de gestion de la diversité, en particulier celles qui visent à attirer des personnes aux profils diversifiés, notamment en accélérant les investissements pour cibler et développer les parcours professionnels des femmes

figurent parmi les stratégies les plus efficaces pour développer de nouvelles compétences transversales. En outre, la rareté de la main-d'œuvre accroît l'intérêt des entreprises à attirer des talents internationaux.

- > Paradoxalement, les stratégies de développement des compétences souhaitées par les répondants diffèrent de celles actuellement en place au sein de leur entreprise. Les entreprises de toutes tailles considèrent que le développement d'une culture et d'une stratégie d'apprentissage interne est le plus important. Proposer des formations formelles en personne et fournir des formations en ligne arrivent respectivement en deuxième et troisième position. Compte tenu du temps et des efforts nécessaires pour acquérir de nouvelles compétences, le fait de soutenir et d'encourager les employés qui suivent des cours arrive en quatrième position. Le recrutement externe arrive en cinquième position. La prise de risque reste la stratégie la moins prioritaire pour les entreprises de toutes tailles.

Renforcer les compétences par la collaboration

- > Les entreprises de taille moyenne (20 à 100 employés) semblent être les plus investies et les plus disposées à amorcer des partenariats avec diverses organisations afin d'accélérer le développement des compétences internes. Les petites et moyennes entreprises sont plus susceptibles de s'engager dans une collaboration avec les chambres de commerce pour soutenir leurs efforts de développement des compétences internes.

- > Parmi les formes de collaboration possibles, celles avec les établissements d'enseignement sont privilégiées par tous les répondants qui, quelle que soit la taille de leur entreprise, considèrent la certification comme une initiative prometteuse.
- > Les répondants ont identifié les organismes de formation et de certification comme étant ceux susceptibles de renforcer sept des huit types de compétences transversales. Les établissements d'enseignement viennent ensuite, car ils sont considérés comme favorisant le développement de plusieurs compétences transversales, à l'exception des compétences de base et de créativité. La collaboration avec des entreprises du même secteur est considérée comme favorisant le développement des compétences de base, numériques et de communication, tandis que les partenariats avec des entreprises de divers secteurs sont perçus comme contribuant à l'amélioration des compétences techniques et d'adaptabilité.

Acquérir de nouvelles compétences transversales en stimulant les programmes de diversité

- > Alors que 42 % des entreprises interrogées ont déclaré avoir mis en œuvre des mesures d'EDI, 28 % ont déclaré ne pas l'avoir fait et ne pas avoir l'intention de le faire. Environ 6 % avaient mis en œuvre des mesures d'EDI dans le passé, mais ces dernières ne sont plus en vigueur. De plus, 7 % des entreprises ont déclaré qu'elles n'avaient pas encore mis en œuvre des mesures d'EDI mais qu'elles

envisageaient de le faire. Les grandes entreprises sont plus susceptibles d'avoir mis en place de tels programmes. La probabilité d'avoir des programmes d'EDI en place est supérieure dans les grandes entreprises, 32 % des microentreprises, 35 % des petites et 21 % des moyennes entreprises déclarant ne pas avoir de plans concrets pour établir de tels programmes.

- > Près d'un tiers des répondants des micros, petites et moyennes entreprises estiment qu'il est difficile d'évaluer l'impact des mesures de diversité sur le rendement de l'entreprise. La même proportion de répondants pense que la valeur ajoutée par une main-d'œuvre diversifiée n'est pas assez claire et que la gestion de la diversité est coûteuse et nécessite des ressources supplémentaires. Des proportions plus faibles de répondants ont estimé qu'il était injuste de mettre en œuvre des mesures de diversité.
- > Les répondants ont été interrogés sur leur volonté d'accepter davantage de travailleurs immigrés. Quelle que soit la taille de l'entreprise, les défis linguistiques, suivis des difficultés à évaluer l'expérience et les diplômes étrangers, ont été cités comme les principaux obstacles à l'embauche de personnes immigrantes. Les grandes entreprises étaient plus susceptibles de souligner l'importance de l'expérience canadienne pour un poste dans leur entreprise. Elles étaient également plus susceptibles de signaler que les différences culturelles pouvaient constituer un obstacle à l'emploi.





Recommandations

Les défis environnementaux, économiques et technologiques ont un impact important sur les entreprises. Face à l'incertitude causée par des transformations difficiles à anticiper, il est important d'outiller les entreprises, surtout celles en début de croissance, afin qu'elles puissent évaluer l'impact des changements et entreprendre les transformations nécessaires.

Afin que les entreprises restent compétitives et qu'elles se développent, il est important qu'elles investissent dans le renforcement des compétences transversales de leurs employés au-delà des compétences de base, telles que définies traditionnellement. Plus précisément, la créativité, la collaboration, la résolution de problèmes et l'adaptabilité sont les compétences critiques nécessaires pour permettre aux entreprises de s'adapter et de répondre aux changements induits par les transformations sociotechniques qui évoluent rapidement et affectent l'organisation du travail. À cette fin, il est essentiel d'investir dans la formation et le perfectionnement des compétences pour maintenir la compétitivité et s'adapter à l'évolution du paysage concurrentiel.

Les défis du marché du travail affectent les petites entreprises et les entreprises en croissance, qui sont un moteur important

de la croissance économique et du développement social. Les pénuries de main-d'œuvre affectent considérablement les PME, notamment parce qu'elles ne disposent souvent pas des mêmes ressources à disposition des grandes entreprises. Malgré cela, les PME continuent à utiliser le recrutement comme principale stratégie pour faire face à l'obsolescence des connaissances et à l'offre de compétences. Il est donc impératif de soutenir les efforts des PME pour cultiver des cultures d'apprentissage continu et diversifier leurs sources de personnel en explorant de nouvelles voies pour recruter et élargir leur vivier de talents; par exemple, cela pourrait se faire en établissant des partenariats avec des agences de placement et des associations qui traitent et travaillent avec des groupes d'intérêt particulier. Valoriser et rechercher activement la diversité est un bon début pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre.

Les PME utilisent des moyens plus traditionnels de développement des compétences, même lorsqu'il s'agit de nouvelles compétences transversales. Les programmes de formation formels et les changements dans les pratiques de travail sont identifiés comme susceptibles

d'améliorer six types de compétences transversales. Informer les PME des nouvelles pratiques de formation et les aider à les mettre en œuvre permettrait d'améliorer le développement des compétences transversales, qui nécessite des possibilités partagées d'expérimentation et une plus grande tolérance à la prise de risque.

Les PME semblent être les plus investies et les plus désireuses d'amorcer des partenariats avec diverses organisations afin d'accélérer le développement des compétences internes. Elles considèrent que les organismes de certification, les établissements d'enseignement et les chambres de commerce sont très importants pour le développement de nouvelles compétences. Ces institutions pourraient, par le biais de plates-formes partagées, servir de catalyseurs en proposant des cadres de développement des compétences personnalisés pour évaluer les besoins et mieux équiper les PME. Cette démarche va dans le sens de la tendance que nous observons en faveur des microcrédits, tout en soulignant la nécessité d'une plus grande surveillance des microcrédits afin de nous assurer que la personne possède réellement les compétences. Ces types de partenariats entre différentes parties prenantes sont des moyens importants de relever les défis auxquels les PME sont confrontées, tout en partageant les ressources, les connaissances et l'expertise disponibles pour former, perfectionner et requalifier les employés.

Bien qu'elles reconnaissent la valeur et l'importance de l'utilisation d'une main-d'œuvre diversifiée pour accroître les viviers de talents, près d'un tiers des entreprises interrogées ont déclaré qu'elles n'avaient pas mis en œuvre de mesures d'EDI et

qu'elles n'avaient pas l'intention de le faire. La même proportion estime qu'il est difficile d'évaluer l'impact des mesures de diversité sur le rendement de l'entreprise et que la gestion de la diversité est coûteuse et nécessite des ressources supplémentaires. Les PME estiment que les différences linguistiques, suivies des difficultés à évaluer l'expérience et les titres de compétences étrangers, sont les principaux obstacles à l'embauche de personnes immigrantes. Par ailleurs, les PME sont moins susceptibles que les grandes entreprises d'exiger que les candidats à un emploi aient une expérience professionnelle canadienne. Elles sont également moins susceptibles de considérer les différences culturelles comme un obstacle à l'emploi. Fournir aux PME des services partagés pour qu'elles aient l'expertise nécessaire à l'élaboration, à la mise en œuvre, à la correction et à l'évaluation des plans d'action de l'EDI fait partie intégrante d'un processus d'EDI réussi et réduit les réactions négatives. Souvent, le désir est là, mais les connaissances font défaut, et il est possible d'y remédier efficacement. Cela permettrait d'obtenir un double résultat : atténuer certains des problèmes de pénurie de main-d'œuvre auxquels sont confrontées les PME tout en contribuant à des lieux de travail plus inclusifs.

Enfin, en raison de la pandémie de COVID-19 et de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la question de la rétention est plus importante que jamais. Les employés veulent un environnement de travail dans lequel ils se sentent soutenus et valorisés. Les facteurs importants pour créer un tel environnement sont le soutien professionnel, y compris la formation et les possibilités de perfectionnement et de requalification, ainsi que des conditions de travail flexibles.

Références

Dans le texte

- Adediji, Y., Donaldson, L., Haider, M., et Marin, A. (2022). *COVID-19 et logistique : Changements et défis en matière de demande, pratiques commerciales et gestion des effectifs*. Diversity Institute, Centre des Compétences futures, Urban Analytics Institute, The Logistics Institute. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/COVID-19_et_logistique.pdf
- Bower, J., et Christensen, C. (1995). « Disruptive technologies: Catching the wave ». *Harvard Business Review*, 43-53.
- Cukier, W. (2019). *Disruptive processes and skills mismatches in the new economy: Theorizing social inclusion and innovation as solutions*. *Journal of Global Responsibility*, 10(3), 211-225. <https://doi.org/10.1108/JGR-11-2018-0079>
- Cukier, W., Hodson, J. et Omar, A. (2015). « Soft » skills are hard skills: A review of the literature. Toronto Metropolitan University, Diversity Institute. https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/KSG2015_SoftSkills_FullReport.pdf
- Ellingrud, K., Gupta, R., et Salguero, J. (2020). *Building the vital skills for the future of work in operations*. McKinsey et Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-the-vital-skills-for-the-future-of-work-in-operations>
- Forum Économique Mondial (FEM). (2018). *The Future of Jobs Report: 2018*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- Furr, N., et Shipilov, A. (2019). *Digital doesn't have to be disruptive*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/07/digital-doesnt-have-to-be-disruptive>
- Gallagher, S., Clement, Y. (2013). *Guides sur les compétences*. Centre FORA. https://centrefora.com/wp-content/uploads/2019/05/Guide_compétences_generiques.pdf
- Garvin, D. A. (1998). « The processes of organization and management ». *MIT Sloan Management Review*, 39(4), 33-50.
- Gyarmati, D., Lane, J., et Murray, S. (2020). *Cadre des compétences et compétences essentielles du Canada*. Forum des politiques publiques (FPP), Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://ppforum.ca/fr/publications/cadre-des-competences-et-competences-essentielles-du-canada/>
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2021). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises — 2021*. Gouvernement du Canada. https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03147.html
- Khanna, S., Cukier, W., Norwich, F., Jae, K., et Kim, Y. (2022). *Planifier en l'absence de prévisibilité : la prospective stratégique et l'avenir du travail*. Diversity Institute, Centre des Compétences futures, SK Futures Inc. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/La_prospective_strategique_et_l_avenir_du_travail.pdf
- Kim, Y., Jae, K., et Zou, C. (2021). *Tendances des offres d'emploi publiées au Canada : Mise à jour de 2021*. Diversity Institute, Centre des Compétences futures, Magnet. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/tendances-des-offres-demploi-publiees-au-canada-mise-a-jour-de-2021/>
- Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, J., et Marrs, A. (2013). *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*. McKinsey Global Institute.

- Ng, E., Sultana, A., Wilson, K., Blanchette, S., et Wijesingha, R. (2021). *Bâtir des lieux de travail inclusifs*. Forum des politiques publiques (FPP), Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://ppforum.ca/fr/publications/batir-des-lieux-de-travail-inclusifs/>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2005). *La définition et la sélection des compétences clés*. <https://www.oecd.org/pisa/35693273.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2017). *Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2017 : compétences et chaînes de valeur mondiales*. <https://www.oecd.org/skills/Perspectives-de-IOCDE-sur-les-competences-2017-competences-et-chaines-de-valeur-mondiales-synthese.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2018). *Bridging the digital gender divide: Include, upskill, innovate*. <https://www.oecd.org/digital/bridging-the-digital-gender-divide.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2019). *Measuring the digital transformation: A roadmap for the future*. <https://doi.org/10.1787/9789264311992-en>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2021a). *AI and the future of skills, Volume 1: Capabilities and assessments*. <https://www.oecd.org/fr/education/ceri/ai-and-the-future-of-skills-volume-1-5ee71f34-en.htm>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2021b). *OECD survey on social and emotional skills: Technical report*. <https://www.oecd.org/education/ceri/social-emotional-skills-study/sses-technical-report.pdf>
- Saba T., et Dolan S.L. (2021). *La gestion des ressources humaines : pour des milieux de travail plus durables, inclusifs et performants* (6^e ed.). Pearson ERPI.
- Saba, T., Blanchette, S., et Kronfli, C. (2021). *Soutenir l'entrepreneuriat et les PME : un programme postpandémie pour les compétences et la formation*. Forum des politiques publiques (FPP), Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://ppforum.ca/fr/publications/soutenir-lentrepreneuriat-et-les-pme/>
- Saba, T., Blanchette, S., Chambre de commerce de l'Ontario & Fédération des chambres de commerce du Québec. (2020). *Petits et moyens employeurs (PME) : lacunes en matière de compétences futures*. Forum des politiques publiques (FPP) Diversity Institute, Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/petits-et-moyens-employeurs-pme-lacunes-en-matiere-de-competences-futures/>
- Scharnhorst, U., et Kaiser, H. (2018). *Compétences transversales : Rapport commandé par le Secrétariat d'état à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) dans le cadre du projet « Formation professionnelle 2030 — Vision et lignes stratégiques »*. SERFI, Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR).
- Société Financière Internationale et Le Groupe de la Banque mondiale. (2018). *How technology creates markets: Trends and examples for private investors in emerging markets*.
- Société Financière Internationale et Le Groupe de la Banque mondiale. (2019). *Reinventing business through disruptive technologies: Sector trends and investment opportunities for firms in emerging markets*.
- Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement*. Montréal, Chenelière Éducation.

Références utilisées pour la recherche et cadre conceptuel et théorique

- Aubrey, T. (2018). Why adaptive technical skills systems are needed to capitalize. In M. Neufeind, J. O'Reilly et F. Ranft (Eds.), *Work in the digital age: Challenges of the fourth industrial revolution*, 235-246. Rowman & Littlefield.
- Bakhshi, H., Downing, J. M., Osborne, M. A., et Schneider, P. (2017). *The future of skills employment in 2030*. Pearson, Nesta, Oxford Martin School. <https://futureskills.pearson.com/research/assets/pdfs/technical-report.pdf>
- Behrendt, C., et Nguyen, Q. A. (2018). *Innovative approaches for ensuring universal social protection for the future of work*. Organisation internationale du Travail (OIT). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_629864.pdf
- Bender, M., et Willmott, P. (2018). *Digital reinvention: Unlocking the "how."* Digital/McKinsey. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/digital%20reinvention%20unlocking%20the%20how/digital-reinvention_unlocking-the-how.ashx
- Berik, G. (2018). *Toward more inclusive measures of economic well-being: Debates and practices*. Organisation internationale du Travail (OIT). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_649127.pdf
- Bidshahri, R. (4 juillet 2017). *7 critical skills of the jobs of the future*. SingularityHub. <https://singularityhub.com/2017/07/04/7-critical-skills-for-the-jobs-of-the-future/>
- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A., et Subramaniam, A. (2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>
- Burkhardt, R., Hohn, N., et Wigley, C. (2019, May 2). *Leading your organization to responsible AI*. QuantumBlack, AI by McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/leading-your-organization-to-responsible-ai>
- Carbonero, F., Ernst, E., et Weber, E. (2018). *Robots worldwide: The impact of automation on employment and trade*. International Labour Office. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_648063.pdf
- Chanler, M., Dye, C., Coppinger, C., Nieh, G., Maris, T., Keyser, B., McGill, K., Lewis, G., Reilly, K., Smith, K., et Ignatova, M. (2019). *2019 global talent trends : The 3 trends transforming your workplace*. LinkedIn Talent Solutions. https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global_talent_trends_2019_emea.pdf
- Choudary, S. P. (2018). *Taking a whole of government approach to skills development*. Organisation internationale du Travail (OIT). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_647362.pdf
- Choudary, S. P. (2018). *The architecture of digital labour platforms: Policy recommendations on platform design for worker well-being*. Organisation internationale du Travail (OIT). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_630603.pdf
- Chui, M., Manyika, J., Miremadi, M., Henke, N., Chung, R., Nel, P., et Malhotra, S. (2018). *Notes from the AI frontier: Insights from hundreds of use cases*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/artificial%20intelligence/notes%20from%20the%20ai%20frontier%20applications%20and%20value%20of%20deep%20learning/notes-from-the-ai-frontier-insights-from-hundreds-of-use-cases-discussion-paper.ashx>

- Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre (2007). *Reconnaissance des compétences génériques pour les personnes en démarche d'insertion et peu scolarisées : Inventaire des outils des organismes communautaires œuvrant au développement de la main — d'œuvre*. <https://rssmo.qc.ca/wp-content/uploads/2012/09/Reconnaissance-dans-competences-generiques-pour-les-personnes-en-demarche-dinsertion-et-peu-scolarisees.pdf>
- Commission des partenaires du marché du travail. (2020). *Portrait 360° sur les aspirations de la main-d'œuvre*. <https://cdemrclautentides.org/wp-content/uploads/2021/12/Portrait-360-aspirations-main-d-oeuvre.pdf>
- Congressional Research Service. (2021). *Small business size standards: A historical analysis of contemporary issues*.
- Congressional Research Service. (2022). *Small business size standards: A historical analysis of contemporary issues*. <https://sgp.fas.org/crs/misc/R40860.pdf>
- Dignard, H. (2012). *Identifier des compétences génériques pour favoriser l'autonomie des adultes*. Institut de coopération pour l'éducation des adultes (ICÉA).
- Ernst, E., Merola, R., et Samaan, D. (2018). *The economics of artificial intelligence: Implications for the future of work*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_647306.pdf
- Forum Économique Mondial (FEM). (2017). *Accelerating workforce reskilling for the fourth industrial revolution: An agenda for leaders to shape the future of education, gender, and work*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_EGW_White_Paper_Reskilling.pdf
- Forum Économique Mondial (FEM). (2018). *The Future of Jobs Survey*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_FutureJobs_Survey_2015.pdf
- Fraser, S., et Greene, F., J. (2006). *The effects of experience on entrepreneurial optimism and uncertainty*. *Economica*, (73)290, 169-192. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2006.00488.x>
- Gallagher, S., & Clément, Y. (2013). *Guide sur les compétences génériques*. Centre FORA. https://centrefora.com/wp-content/uploads/2019/05/Guide_competences_generiques.pdf
- Garvin, D. A. (1988). *The processes of organization and management*. *Sloan Management Review*, 39(4), 33-50.
- Gollac, M., Afriat, C., et Loué, J.-F. (2003). *Les métiers face aux technologies de l'information. Qualifications et prospective*. La documentation française.
- Gomez, J., et Gomez, R. (2018). *Global Perspective. Canada: Opportunities for the many?* Dans M. Neufeind, J. O'Reilly et F. Ranft (Eds.), *Work in the digital age: Challenges of the fourth industrial revolution*, 497-512. Rowman & Littlefield.
- Gouvernement du Québec. (2012). *Le marché du travail au Québec : Perspectives à long terme 2012 - 2021*. Information sur le marché du travail (IMT). Emploi-Québec. Direction des communications. https://www.emploiuebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_imt_marche-travail_long-terme_2012-2021.pdf
- Gouvernement du Québec. (2007). *Programme de formation de l'école Québécoise : Enseignement secondaire, deuxième cycle. Parcours de formation générale, parcours de formation générale appliquée*. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PFEQ/9-pfeq_gc_dom9.pdf
- Green, F. (2009). *The growing importance of generic skills*. Department of Economics, Keynes College, University of Kent. https://www.researchgate.net/profile/Francis-Green/publication/255413713_The_growing_importance_of_generic_skills/links/55686cbe08a2268301931c/The-growing-importance-of-generic-skills.pdf

- Henry, C., Fraga, F., et Yu, T. (2018). *What drives old age work in China?* International Labour Office. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_659543.pdf
- Hmieleski, K. M., et Baron, R. A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 52(3), 473-488. http://hmieleski.com/Publications/Hmieleski_Baron_AMJ_2009.pdf
- Howcroft, D., et Rubery, J. (2018). Gender equality prospects and the fourth industrial revolution. In M. Neufeind, J. O'Reilly et F. Ranft (Eds.) *Work in the digital age: Challenges of the fourth industrial revolution*, 63-74. Rowman & Littlefield.
- Le Groupe de la Banque mondiale. (2019). *Rapport sur le développement dans le monde 2019 : Le travail en mutation*. <https://www.banquemondiale.org/fr/publication/wdr2019>
- Lam, A., et Ng, E. (2015). *Canadian multiculturalism: Steps toward representative bureaucracy*. Freeman College of Management, Bucknell University.
- Levy, M. (2012). Les compétences génériques : les développer pour s'insérer en emploi. *De soi à l'emploi, MÉMO-QC*.
- Lo Bello, S., Puerta, M. L. S., et Winkler, H. (2019). *From Ghana to America: The skill content of jobs and economic development*. Le Groupe de la Banque mondiale. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/31332/WPS8758.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Malo, M. A. (2018). *Finding proactive features in labour market policies: A reflection based on the evidence*. Organisation Internationale du Travail (OIT). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_650075.pdf
- Marsick, V., et Watkins, K. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-51. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1523422303005002002>
- McKinsey Global Institute. (2017). *A future that works: Automation, employment, and productivity*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx>
- Messenger, Jo. (2018). *Working time and the future of work*. Organisation internationale du Travail (OIT). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_649907.pdf
- Montt, G., Fraga, F., et Harsdorff, M. (2018). *The future of work in a changing natural environment: Climate change, degradation and sustainability*. Organisation internationale du Travail (OIT). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_644145.pdf
- Munro, D. (2 juin 2014). *Skills and higher education in Canada: Towards excellence and equity*. Canada 2020. <https://canada2020.ca/excellence-and-equity-in-skills-and-higher-education-in-canada/>
- Neufeind, M., O'Reilly, J., et Ranft, F. (2018). Conclusion: Political realities and a reform agenda for the digital age. In M. Neufeind, J. O'Reilly, et F. Ranft (Eds.), *Work in the digital age: Challenges of the fourth industrial revolution*, 537-270. Rowman & Littlefield.
- Neufeind, M., O'Reilly, J., et Ranft, F. (2018). *Work in the digital age: Challenges of the fourth industrial revolution*. Rowman & Littlefield International.
- Nybom, M. (2018). *Intergenerational mobility: A dream deferred?* Organisation internationale du Travail (OIT). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_649496.pdf

- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (n.d.). *OECD employer survey – Preparing your employees for the future world of work*. Lee Hecht Harrison.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (n.d.). OCDE Questionnaire compétences du futur – comparatif Forum Économique Mondial (FEM) et Centre de recherche PEW.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2005). *La définition et la sélection des compétences clés*. <https://www.oecd.org/pisa/35693273.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2011). *Compétences : Stratégie de l'OCDE. La stratégie de l'OCDE sur les compétences*. <https://www.oecd.org/fr/education/48128861.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2013). *Des compétences pour la vie? Principaux résultats de l'évaluation des compétences des adultes*. https://www.oecd.org/fr/competences/piaac/SkillsOutlook_2013_French_eBook.pdf
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2014). *L'évaluation des compétences des adultes : Manuel à l'usage des lecteurs*. https://www.oecd-ilibrary.org/fr/education/l-evaluation-des-competences-des-adultes_9789264204126-fr
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2017). *Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2017 : compétences et chaînes de valeur mondiales*. <https://www.oecd.org/skills/Perspectives-de-l-OCDE-sur-les-competences-2017-competences-et-chaines-de-valeur-mondiales-synthese.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2018). *Bridging the digital gender divide: Include, upskill, innovate*. <https://www.oecd.org/digital/bridging-the-digital-gender-divide.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2019). *Getting skills right: Future-ready adult learning systems*. https://www.oecd-ilibrary.org/employment/getting-skills-right_25206125
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2019). *Mesurer l'innovation dans l'éducation 2019 (Version abrégée). Quels changements dans les pratiques scolaires?* <https://www.oecd.org/fr/publications/mesurer-l-innovation-dans-l-education-2019-version-abregee-6d211378-fr.htm>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2019). *Measuring the digital transformation: A roadmap for the future*. <https://doi.org/10.1787/9789264311992-en>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2019). *Les grandes mutations qui transforment l'éducation 2019*. https://www.oecd-ilibrary.org/education/les-grandes-mutations-qui-transforment-l-education-2019_trends_edu-2019-fr
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2021). *AI and the future of skills, volume 1: Capabilities and assessments*. <https://www.oecd.org/education/ceri/ai-and-the-future-of-skills-volume-1-5ee71f34-en.htm>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2021). *Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2021 : Se former pour la vie*. https://www.oecd-ilibrary.org/fr/education/perspectives-de-l-ocde-sur-les-competences_8e76915b-fr
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2021). *OECD skills strategy Lithuania: Assessment and recommendations*. <https://www.oecd.org/fr/pays/lituanie/oecd-skills-strategy-lithuania-14deb088-en.htm>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2021). *OECD studies on SMEs and entrepreneurship: Entrepreneurship policies through a gender lens*. <https://doi.org/10.1787/71c8f9c9-en>

- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2021). *OECD survey on social and emotional skills: Technical report*. <https://www.oecd.org/education/ceri/social-emotional-skills-study/sses-technical-report.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2021). *Understanding firm growth: Helping SMEs scale up*. <https://doi.org/10.1787/fc60b04c-en>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2022). *Educational research and innovation: AI and the future of skills, volume 1: Capabilities and assessments*. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5ee71f34-en.pdf?expires=1648055517&id=id&accname=ocid43014084&checksum=E17F650578BB6CFC887B9099CE403D67>
- Organisation internationale du Travail (OIT) & Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF). (2018) *GirlForce: Skills, education and training for girls now*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_646665.pdf
- Organisation internationale du Travail (OIT). *Global challenges impacting the future world of work: What skills will the jobs of tomorrow require?* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=rBzr_mRPzFI
- Organisation internationale du Travail (OIT). (2021). *How the COVID-19 pandemic is changing business: A literature review*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_833984.pdf
- Petropoulos, G. (2018). The impact of artificial intelligence on employment. In M. Neufeind, J. O'Reilly et F. Ranft (Eds.), *Work in the digital age: Challenges of the fourth industrial revolution*, 119-132. Rowman & Littlefield.
- Pew Research Centre. (2017). *Automation in everyday life*. http://www.pewinternet.org/wp-content/uploads/sites/9/2017/10/PI_2017.10.04_Automation_FINAL.pdf
- PwC. (2017). *Artificial intelligence in HR: A no-brainer*. <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/artificial-intelligence-in-hr-a-no-brainer.pdf>
- Saba, T., Ricardeau-Registre J.-F. (2021). Adéquation formation — compétences – emploi : Quelles seront les compétences de demain et comment y préparer les jeunes et les employeurs? Projet en partenariat avec le Comité consultatif Jeunes (CCJ) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).
- Saba, T. (2018). Groupes d'emplois identifiés dans le questionnaire du FEM. Université de Montréal.
- Saba, T. (2018). Liste préliminaire des compétences génériques les plus fréquentes. Université de Montréal.
- Saba, T. (2020). Identification et développement des compétences à travers l'analyse des impacts des technologies numériques et de l'intelligence artificielle (IA) sur les systèmes d'emploi et sur les inégalités du marché du travail. Projet parrainé par le Centre des Compétences futures en collaboration avec le Conference Board du Canada
- Statistique Canada. (2013). *Les compétences au Canada : Premiers résultats du Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PEICA)*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-555-x/89-555-x2013001-fra.htm>



TED
ROGERS
SCHOOL
OF MANAGEMENT

DiVERSITY
INSTITUTE



Future Skills
Centre

BMO CHAIR
DIVERSITY AND
GOVERNANCE



Université
de Montréal