

Équité numérique : habiliter toutes les organisations à prospérer dans l'économie numérique

Les organisations prospères créent les bases de l'épanouissement des individus, des collectivités et des sociétés. À une époque caractérisée par des changements rapides, l'incertitude et la convergence de technologies de pointe, les grandes organisations tirent parti des technologies numériques pour améliorer l'efficacité et la productivité, accroître la résilience et fournir des produits et des services de haute qualité, centrés sur l'humain. La capacité de participer à l'univers numérique et d'y prospérer est devenue essentielle pour les organisations de tous les secteurs d'activité.

Mais toutes les organisations ne sont pas en mesure de saisir les occasions offertes par le numérique. Partout au Canada, bon nombre d'entre elles peinent à faire les bons investissements, à recruter les bons talents et à naviguer dans des environnements réglementaires et de cybermenaces en constante évolution. Les petites et moyennes entreprises (PME), les organisations à but non lucratif et les organisations du secteur public sont touchées de manière démesurée par ces défis. Sans une action audacieuse et coordonnée, nous nous attendons à voir s'aggraver les disparités entre ceux qui peuvent prospérer et les autres. →





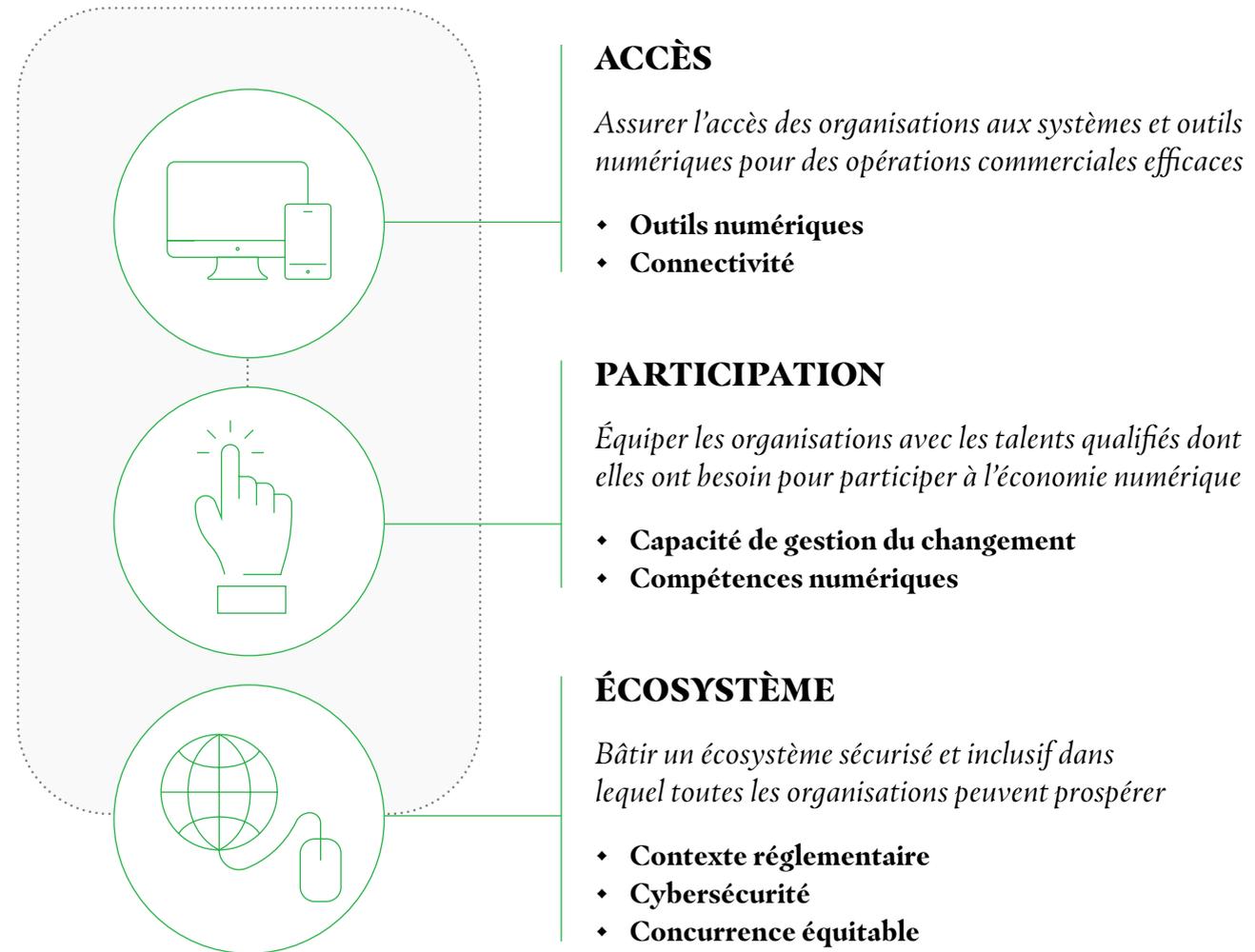
→ Dans ce rapport, nous examinons les obstacles à la réussite des organisations du point de vue des trois piliers de l'équité numérique — l'accès, la participation et l'écosystème — et nous formulons des recommandations à l'intention des dirigeants des organisations et des décideurs politiques afin de mettre le Canada sur la voie d'un avenir numériquement équitable. Nous envisageons cet avenir comme celui dans lequel **toutes les organisations — indépendamment de leur taille, de leur secteur ou de leur localisation — auront accès à des outils numériques, seront capables de prendre part à l'économie numérique comme elles l'entendent et auront le pouvoir de croître et de prospérer dans l'écosystème numérique de la prochaine génération.**

Portée

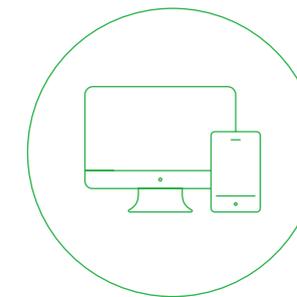
Le deuxième rapport de notre série, intitulé Équité numérique : donner priorité à l'avenir numérique de chaque Canadien, examine le rôle des organisations dans l'amélioration de l'équité numérique pour les citoyens. Ce rapport met l'accent sur la fracture numérique entre les organisations. Son objectif n'est pas de persuader les non-adoptants de choisir les technologies numériques. Nous supposons que les dirigeants comprennent déjà les avantages d'une telle démarche, notamment l'amélioration de l'efficacité, de la productivité et de la résilience organisationnelle, ce que nous avons examiné dans le premier rapport de notre série, intitulé Équité numérique : pleins feux sur la fracture au Canada. L'objectif de notre troisième et dernier rapport est de déterminer les difficultés rencontrées par les adoptants et les candidats à l'adoption (ceux qui veulent le faire mais ne savent pas comment ni par où commencer) et de proposer des solutions.

Piliers de l'équité numérique

L'équité numérique s'entend d'un état dans lequel tous les citoyens et toutes les organisations peuvent tirer pleinement profit des technologies numériques nécessaires pour réussir dans l'économie numérique. Nous pensons que l'équité numérique découle de trois piliers interreliés et interdépendants : l'accès, la participation et l'écosystème.



→ Connecter chaque organisation avec les bons outils numériques



Pour réussir dans le monde numérique, les organisations doivent avoir accès à internet, à des appareils dotés d'une connexion internet et à des systèmes et des outils numériques qui assurent l'efficacité de leurs activités.

Les appareils, systèmes et outils numériques dont les organisations ont besoin pour prospérer différeront en fonction de facteurs tels que le secteur d'activité, la taille et les objectifs de croissance. Elles ont peut-être besoin d'outils et de systèmes numériques qui leur permettent ce qui suit :

- ♦ Opérations commerciales performantes, efficaces et sûres
- ♦ Ventes en ligne et expérience client améliorée
- ♦ Engagement et collaboration des employés, en particulier dans les équipes hybrides et éloignées

Défis

Le coût des logiciels est le principal obstacle à l'adoption du numérique, selon les répondants de notre sondage. Deux tiers (67 %) ont décrit le coût des licences et des abonnements aux logiciels comme étant quelque peu ou très problématique, et un sur quatre (25 %) comme étant un grand défi.

Cependant, il ne s'agit pas uniquement de trouver le capital à investir en technologie numérique : il faut aussi décider de l'affectation des fonds. Notre étude a révélé que de **nombreuses organisations ne savent pas dans quels outils numériques investir.** Aux prises avec un marché des technologies en effervescence, les dirigeants peinent

à déterminer quels sont les outils les plus utiles, les plus conviviaux et offrant le meilleur rapport qualité-prix. La majorité (58 %) des répondants ont déclaré que l'indécision quant au choix des technologies les plus avantageuses pour leur organisation était assez ou très problématique. Autre défi : la difficulté de choisir entre des fournisseurs de logiciels concurrents ou des fournisseurs de services infonuagiques; 56 % des répondants ont indiqué que ce choix était assez ou très problématique.

Pour de nombreuses organisations, en particulier les PME, le type d'expertise nécessaire pour orienter les décisions d'investissement numérique ne réside

pas dans l'organisation. Faute d'une telle orientation, de nombreuses PME finissent par investir dans des solutions qui ne répondent pas vraiment à leurs besoins ou à leurs objectifs, compte tenu du prix payé.

Par ailleurs, les conseils qualifiés pour guider les décisions d'investissement numérique ont un coût. Pour de nombreuses PME et organisations à but non lucratif, ce coût fait obstacle à l'accès à l'expertise. Et bien qu'il soit possible d'obtenir du financement et d'autres formes de soutien pour l'adoption de technologies, cette aide est peu connue et le virage est timide.

Appels à l'action

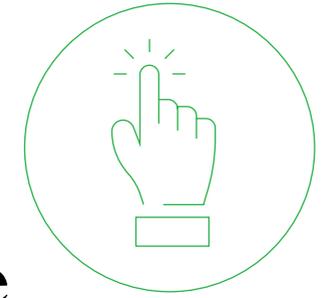
POUR LES ORGANISATIONS

- ♦ Élaborer **d'entrée de jeu une stratégie d'investissement numérique** liant les investissements aux objectifs généraux de l'organisation.
- ♦ Trouver des moyens créatifs pour **combler les lacunes** de connaissances sur les solutions numériques, par exemple en participant à des événements et à des associations du secteur pour se tenir au courant des dernières innovations.

POUR LES GOUVERNEMENTS

- ♦ Envisager la **création d'incitatifs et de subventions pour encourager** les investissements numériques.
 - *En particulier, le gouvernement fédéral devrait envisager de créer un crédit d'impôt à l'investissement entièrement remboursable pour les PME afin d'encourager la modernisation numérique des activités, avec un programme de subvention similaire disponible pour les organisations à but non lucratif.*
- ♦ **Favoriser l'adhésion et l'utilisation du programme gouvernemental** pour soutenir l'adoption du numérique.

Assurer que les organisations possèdent les compétences pour prospérer dans l'économie numérique



Pour tirer parti des investissements en numérique, les organisations doivent avoir un effectif à l'aise avec le numérique. Alors que la demande de talents dotés de telles compétences augmente depuis des décennies, la pandémie a accéléré le rythme de la transformation numérique et, par conséquent, la demande de compétences numériques, tant générales que spécialisées.

Défis

La demande en compétences numériques est nettement plus élevée que l'offre actuelle de travailleurs qualifiés au Canada. Et cette demande ne devrait qu'augmenter, avec une estimation qui prévoit que neuf emplois sur dix nécessiteront des compétences numériques d'ici 2030¹. Près de la moitié (49 %) des dirigeants que nous avons sondés ont indiqué que l'embauche de travailleurs qualifiés en numérique était assez ou très difficile. Cette proportion passe à plus des deux tiers (67 %) si l'on exclut les organisations ayant moins de 10 employés.

Bien que les organisations de toutes tailles ressentent les répercussions de la pénurie de compétences numériques, **les chances sont moindres pour les petites organisations dans**

la concurrence pour les talents numériques. Les grandes organisations ont tendance à disposer de plus de ressources financières et humaines disponibles pour soutenir leurs efforts de recrutement et d'embauche. Elles sont également mieux placées pour offrir des rémunérations concurrentielles. Parmi les répondants issus d'organisations comptant plus de 10 employés, **78 % des participants ont répondu que leur incapacité à rivaliser avec les salaires et les régimes d'avantages sociaux offerts par les grandes entreprises représentait un obstacle assez ou très grand.**

Les administrations publiques se heurtent à des obstacles complexes à l'embauche et au maintien en poste de travailleurs qualifiés en numérique. Il s'agit notamment de processus

de recrutement plus lents et plus onéreux sur le plan administratif, de fourchettes de salaires et de possibilités d'avancement qui ne correspondent pas à ce qui est offert aux travailleurs hautement qualifiés du secteur technologique dans le secteur privé, et d'écart dans la qualité des outils numériques mis à la disposition des fonctionnaires dans les différents ministères et agences.

En contexte de resserrement du marché du travail et de déficit des compétences numériques dans le bassin des chercheurs d'emplois, **les organisations sont aussi aux prises avec les lacunes des compétences numériques du personnel en poste.** Nous avons demandé aux dirigeants d'estimer le pourcentage de leurs employés qui possédaient les compétences

¹ Robert van Eerd et Jean Guo. « [Jobs will be very different in 10 years. Here's how to prepare](#) », Forum économique mondial, 17 janvier 2020.

numériques nécessaires pour exécuter certaines tâches. Parmi ceux des organisations comptant au moins 10 employés :

- ♦ **69 %** ont indiqué que les trois quarts au moins de leurs employés possédaient les compétences nécessaires pour communiquer en ligne avec leurs collègues et utiliser des outils de collaboration numériques;
- ♦ **67 %** ont répondu que les trois quarts au moins de leurs employés possédaient les compétences nécessaires pour utiliser des appareils numériques et des applications logicielles de base;
- ♦ **60 %** ont déclaré que les trois quarts au moins de leurs employés possédaient les compétences requises pour effectuer des recherches en ligne et évaluer l'information obtenue.

Notons qu'il s'agit des compétences numériques élémentaires — les mêmes dirigeants ont estimé que moins de travailleurs possédaient les compétences les plus avancées. Par exemple, moins de la moitié (42 %) a indiqué que les trois quarts au moins de leurs employés

disposaient des compétences nécessaires pour produire et modifier du contenu en ligne et seulement moins d'un tiers (30 %) a déclaré que les trois quarts au moins de leurs employés étaient capables de protéger les appareils numériques et d'éviter les cybermenaces.

Dans des conditions de déficit et de difficultés d'embauche, le perfectionnement est plus important que jamais. Cependant, **de nombreuses organisations — en particulier les PME — n'offrent pas de possibilités de formation numérique à leur personnel ou n'en facilitent pas l'accès.** En 2021, le Canada s'est classé au 25^e rang parmi 29 pays en ce qui concerne la proportion d'entreprises qui offraient des programmes de formation aux personnes n'occupant pas de postes en technologie pour leur permettre de parfaire leurs compétences en technologies de l'information et de la communication (TIC) : à peine 11,3 % des entreprises ayant 10 employés ou plus ont déclaré qu'elles avaient offert des programmes de formation à leurs employés non spécialistes des TIC, comparativement à 19,5 % en moyenne dans les pays membres de l'OCDE.

Appels à l'action

POUR LES ORGANISATIONS

- ♦ Formuler une **proposition de valeur claire et persuasive pour les talents**, qui intéresse le personnel technophile.
 - *Les organisations doivent clairement définir leur objectif, ou mission, et rechercher des personnes qui valorisent cette vision, ce qui est particulièrement important pour les organisations qui ne peuvent pas nécessairement être compétitives sur le plan salarial.*
- ♦ Créer et cultiver une **culture de l'apprentissage permanent en milieu de travail.**
- ♦ Collaborer avec des organisations semblables, des gouvernements et des universités pour créer des **centres de formation sectorielle.**
- ♦ **Tirer parti des cours en ligne ouverts et exhaustifs** pour l'apprentissage à la demande.

POUR LES GOUVERNEMENTS

- ♦ **Améliorer les incitatifs existants** pour que les organisations investissent dans le perfectionnement des compétences.
- ♦ Faciliter le repérage de possibilités de formation appropriées pour les employeurs (et les travailleurs).
 - *Envisager la création d'un répertoire en ligne centralisé ou un portail unique des programmes de perfectionnement accessibles aux employeurs, aux travailleurs et aux organismes de formation.*
- ♦ **Renforcer les mécanismes utilisés par les administrations publiques pour attirer temporairement des travailleurs de la technologie du secteur privé** à l'occasion de « visites guidées des services ».

→ Bâtir un écosystème numérique sécurisé et inclusif

Les organisations ont besoin d'un écosystème dynamique de politiques, de réglementations et de pratiques commerciales qui permette aux entités de toutes tailles et de tous secteurs de prospérer grâce aux éléments suivants :

- ♦ Des règles claires et prévisibles régissant la manière dont les organisations peuvent utiliser les données personnelles de manière responsable
- ♦ Un environnement de politiques qui accélère et encourage l'adoption du numérique
- ♦ Un cyberspace sécurisé et des cultures de travail cyberintelligentes
- ♦ La capacité d'accéder aux marchés en ligne dans des conditions équitables

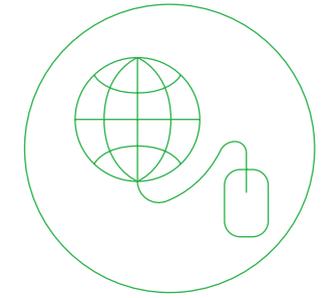
Défis

La réglementation canadienne sur la protection des données et de confidentialité diffère d'une province à l'autre, ce qui occasionne des coûts élevés de conformité, en particulier pour les organisations qui exercent leurs activités dans plusieurs territoires de compétence au Canada de même qu'à l'échelle internationale. Les PME ont plus de mal que les grandes organisations à s'adapter aux cadres réglementaires en évolution.

Par ailleurs, le **Canada accuse un retard par rapport à ses pairs dans la mise en œuvre d'instruments politiques qui accélèrent la mise à niveau et l'adoption des technologies d'affaires,** tels que les exigences de facturation électronique et les services bancaires ouverts.

Les menaces liées à la cybersécurité ne cessent de croître, tant en fréquence qu'en ampleur. Le Centre canadien de cybersécurité a signalé un nombre croissant d'attaques de logiciels de rançon touchant des organisations canadiennes. Pourtant, en raison notamment de la complexité et de l'ampleur du paysage des cybermenaces, **de nombreuses organisations n'ont qu'une connaissance et une conscience limitées des questions de cybersécurité.** Les petites organisations, en particulier, manquent souvent de sensibilisation, de ressources et de capacités pour investir dans une protection adéquate, et peu d'organisations à but non lucratif considèrent la sécurité des données et la protection de la vie privée comme des exigences opérationnelles de base.

Enfin, **si les plateformes en ligne ont créé des occasions importantes, les utilisateurs professionnels, en particulier les PME, n'ont qu'un pouvoir de négociation limité, voire nul, pour négocier les tarifs et les conditions d'utilisation de ces plateformes.** Il n'existe pas de norme technique bien acceptée qui facilite le transfert de données entre les plateformes en ligne, et le partage de données d'un fournisseur à un autre peut s'avérer excessivement difficile et coûteux pour les PME. Des coûts de transfert élevés entraînent un risque d'enfermement propriétaire.



Appels à l'action

POUR LES ORGANISATIONS

- ♦ **Nommer un champion de la protection des données et de la vie privée** chargé de superviser les initiatives de protection des données, de suivre l'évolution de la réglementation, de garantir la conformité et de prendre la direction de l'élaboration d'une stratégie de données pour l'organisation.
- ♦ **Former les employés à la protection des données** et aux meilleures pratiques de gestion des fournisseurs.
- ♦ **Consulter les directives de cybersécurité disponibles gratuitement**, par exemple celles du Centre canadien pour la cybersécurité et de l'Institut des normes de gouvernance numérique.
- ♦ Faire la transition de la sensibilisation initiale vers **l'instauration d'une culture de la sécurité et de la protection de la vie privée dès la conception**, notamment en réexaminant les stratégies relatives aux personnes, aux processus et aux technologies afin de cibler les menaces potentielles et les mesures d'atténuation.
- ♦ **Envisager le recours à une police de cyberassurance** pour atténuer les risques financiers associés aux cyberincidents.
- ♦ Les responsables de plateformes devraient envisager d'étendre leurs efforts pour **améliorer la portabilité des données** afin d'inclure les utilisateurs professionnels ainsi que les particuliers.

POUR LES GOUVERNEMENTS

- ♦ **Aligner les règlements sur la protection de la vie privée et des données** dans les différents territoires canadiens.
- ♦ **Soutenir les organisations pour qu'elles se conforment aux règlements sur la protection de la vie privée et des données**, en particulier les PME et les organisations à but non lucratif.
- ♦ **Agir rapidement pour mettre en œuvre des lois et des politiques qui accélèrent l'adoption numérique.**
- ♦ Trouver des moyens de **communiquer en toute sécurité l'information relative aux cybermenaces** entre les secteurs.
- ♦ Encourager l'adhésion au programme **CyberSécuritaire Canada**.
- ♦ **Envisager la création de nouveaux incitatifs et subventions** pour les investissements numériques.

L'avenir du paysage numérique canadien dépend de réussites interconnectées

Le Canada se trouve à un tournant dans son évolution technologique. La convergence de technologies de pointe soutient un avenir riche de possibilités, promettant l'augmentation de l'efficacité, de la croissance, de la collaboration et de l'innovation dans l'ensemble des organisations. À bien des égards, cet avenir est déjà présent — mais pas partout.

Alors que de plus en plus d'organisations adoptent la transformation numérique et réalisent le potentiel qu'elle recèle, les dirigeants doivent être prêts à cibler les disparités qui menacent les progrès.

[Lisez le rapport intégral pour en savoir plus.](#)

Vous pouvez également accéder au *[supplément de données](#)* de ce rapport.





www.deloitte.ca

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en oeuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 412 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 14 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur *LinkedIn*, *X* (anciennement *Twitter*), *Instagram* ou *Facebook*.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par l'Agence | Deloitte Canada. 25-7785965