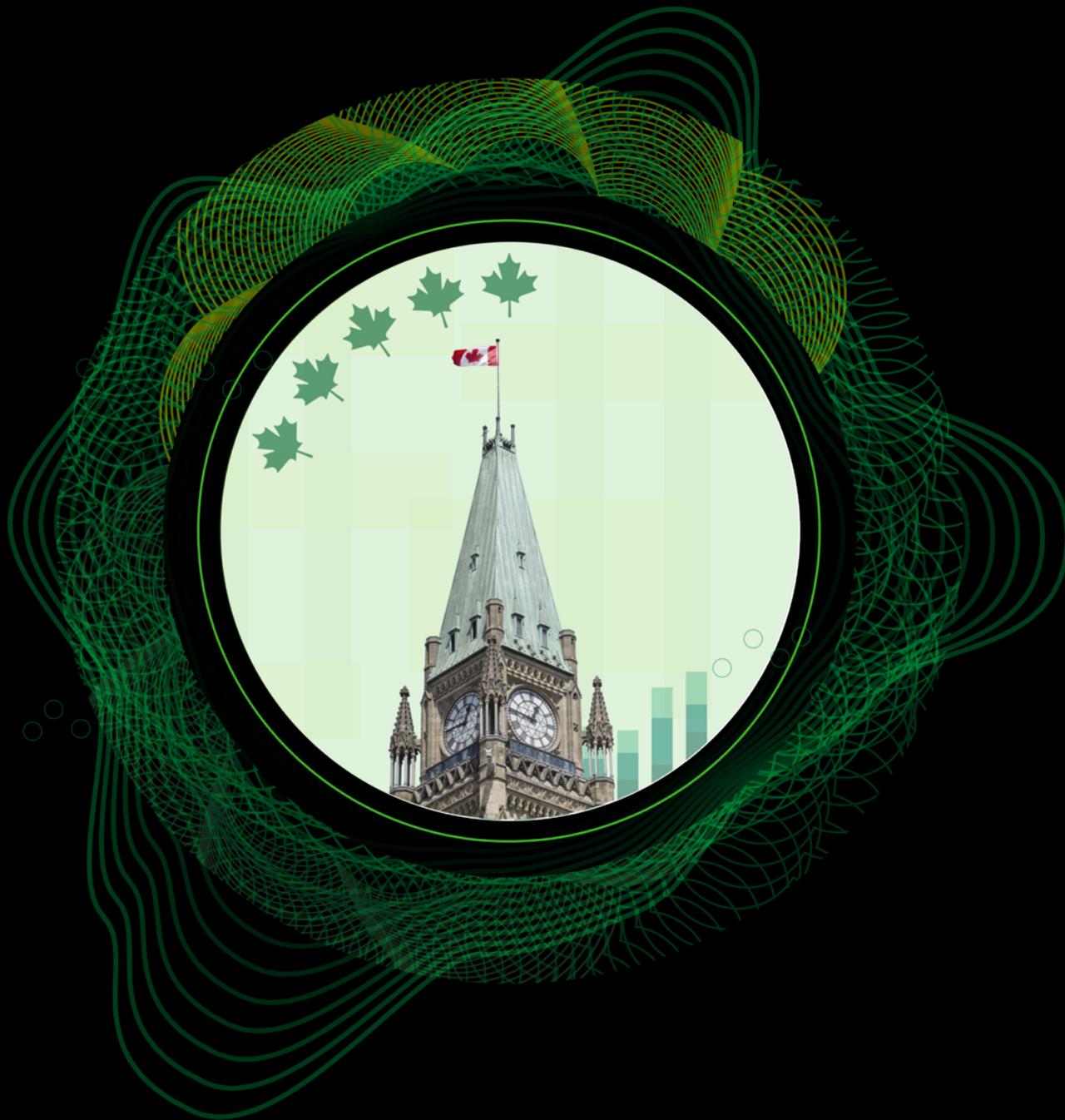


Deloitte.



Au-delà des
relations virtuelles
L'avenir du travail pour
les sociétés d'État
à vocation financière

Table des matières

Au-delà des relations virtuelles	1
L'émergence de l'économie ouverte en matière de talents	3
La nature changeante du travail.....	4
La fluidité accrue du lieu de travail	4
Travailler dans un avenir qui se manifeste déjà.....	5

Au-delà des relations virtuelles

« Nous n'avons jamais affronté une concurrence aussi forte en talents... Nous sommes en train de réinventer le monde et nous ne disposons pas des talents nécessaires pour le faire. »

—Dave McKay, chef de la direction de la RBC¹

Dans la foulée de la pandémie de COVID-19, les organisations ont rapidement compris que la technologie ne posait pas le plus grand obstacle à un milieu de travail efficace; de nombreux travailleurs ont vu leur volume de travail augmenter, alors que les interactions physiques étaient remplacées par des interactions virtuelles continues, comme les réunions en série, laissant souvent aux leaders peu de temps et de capacité mentale pour se concentrer sur les enjeux d'affaires plus généraux. Les leaders se rendent compte aujourd'hui qu'ils doivent envisager d'adopter de nouvelles approches à l'égard des talents, y compris le modèle de talents ouverts, afin de redéfinir la nature même du travail (p. ex., faire des modèles de travail hybride une nouvelle norme) et de repenser la notion de productivité en fonction des postes et des résultats obtenus, par opposition au volume de tâches. Ce phénomène est étayé et bien documenté par les articles de Deloitte sur l'avenir du travail dans le secteur des [services bancaires](#), [le secteur de l'assurance](#) et [le secteur public](#). Mais parmi ces changements, lesquels pourraient avoir une incidence importante sur les sociétés d'État à vocation financière du Canada?

Voici quelques facteurs susceptibles de favoriser la transformation des modèles de travail des sociétés d'État à vocation financière :

- L'essor de l'économie ouverte en talents permet aux institutions financières de puiser dans un large éventail de modèles d'engagement, notamment l'économie à la tâche, l'externalisation ouverte, l'utilisation de sous-traitants. Les travailleurs dans tous les modèles ont des cheminements de carrière et des aspirations différentes.
- La nature changeante du travail élargit le type de talents dont les institutions financières ont besoin. Grâce aux technologies cognitives, les organisations peuvent libérer une partie de la capacité de leurs employés.
- L'importance croissante accordée à la diversité et à l'inclusion pousse les organisations à aligner leurs objectifs de diversité sur leurs impératifs d'affaires plutôt que sur une liste de contrôle d'initiatives comprenant, par exemple, la parité hommes-femmes et la représentation des minorités visibles.
- Alors que le lieu de travail devient un concept de plus en plus fluide, les institutions financières doivent adapter leurs pratiques de gestion et moderniser les espaces de travail physiques et à distance pour faciliter l'adoption de nouvelles méthodes de travail. (p. ex., blocs de temps réservés à la réflexion sur des enjeux d'affaires complexes, vendredi sans réunions).

Pour prospérer, nous pensons que ces tendances peuvent être appliquées dans trois secteurs prioritaires pour les sociétés d'État à vocation financière :



Travailleurs

La gestion de la main-d'œuvre, l'accès aux talents, le recrutement et l'engagement des employés sont certains des domaines dans lesquels le secteur privé est nettement plus efficace que les sociétés d'État à vocation financière. Ces dernières doivent relever les défis posés par le vieillissement de la main-d'œuvre et la pénurie de talents, tout en rivalisant avec d'autres secteurs pour attirer une jeune génération de plus en plus diversifiée et dynamique, y compris les membres de groupes sous-représentés, tels que les autochtones et les personnes manifestant leur appartenance religieuse ou leur préférence de genre.



Travail

Les banques et les assureurs de premier plan dans le secteur privé ont rapidement adopté des solutions numériques, mais les sociétés d'État à vocation financière, en raison du type de travail qui y est effectué, sont encore loin d'être prêtes à l'automatisation. L'intelligence artificielle (IA) et d'autres technologies, comme l'automatisation robotisée des processus pourraient transformer l'essence même des rôles dans un environnement de travail à distance post-pandémique, forçant les sociétés d'État à vocation financière à prendre des mesures décisives. Défi plus urgent encore, elles devront être prêtes à préparer et à former à nouveau leur effectif pour qu'il accomplisse de nouvelles tâches et utilise des technologies novatrices améliorant la productivité organisationnelle.



Lieu de travail

Tandis que les bureaux ultramodernes et les pratiques de gestion flexible deviennent la norme dans le secteur privé, bon nombre de sociétés d'État à vocation financière n'en sont encore qu'aux premières étapes de l'expérimentation. Pour attirer les meilleurs talents au sein d'une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée, tant dans les zones rurales que dans les centres urbains du Canada, elles doivent adopter de nouveaux modèles d'exécution du travail afin d'accroître la collaboration des employés. Ces modèles doivent être agiles, adaptables et accessibles pour tous les citoyens au pays. Il faut néanmoins souligner que les organisations ayant relevé ce défi sont rares, voire inexistantes, et qu'une ouverture à l'expérimentation sera la clé.

Ces tendances ne sont pas distinctes – elles se recoupent considérablement. Cependant, il est clair que si les sociétés d'État à vocation financière veulent être pertinentes dans l'avenir du travail – un avenir qui se manifeste déjà à bien des égards –, elles doivent rapidement s'adapter aux tendances de l'économie ouverte en matière de talents, à la nature changeante du travail, et des lieux de travail de plus en plus fluides.

L'émergence de l'économie ouverte en matière de talents

Comment une société d'État à vocation financière peut-elle mener à bien une transformation pluriannuelle de grande envergure tout en s'adaptant à l'évolution des besoins en ressources pour ses opérations quotidiennes? Comment peut-elle tirer parti d'options qui sortent du cadre traditionnel consistant à recruter plus de talents, et envisager des modèles différents de talents?

La main-d'œuvre dans le secteur des services financiers se transforme et se diversifie tant dans les types de prestations qu'au niveau des travailleurs qu'il attire. Des contrats à la tâche, au travail à la microtâche et à l'externalisation ouverte, les institutions financières ont désormais la possibilité d'embaucher temporairement des travailleurs très qualifiés pour résoudre certains de leurs problèmes les plus complexes. Les membres de la génération du millénaire et ceux de la génération Z constituent l'essentiel de cette main-d'œuvre, qui s'adapte souvent plus rapidement et à un coût moindre que celui des entrepreneurs traditionnels.

La pandémie ayant agi comme un facteur favorable, l'économie à la tâche a montré des signes de croissance au Canada, et plus d'un cinquième de l'ensemble des entreprises ont imparti des tâches, des projets ou des contrats à court terme à des pigistes et à des travailleurs à la tâche au cours des douze mois précédents².

Comme les sociétés privées continuent de trouver de meilleures tactiques pour attirer une main-d'œuvre plus diversifiée et engager les profils les plus rares, les sociétés d'État à vocation financière doivent accélérer leur recrutement de talents pour surmonter leurs défis les plus pressants. En outre, elles doivent



« Le gouvernement du Canada (GC) a mis à l'essai plusieurs modèles de recrutement et de mobilisation des talents au sein de la fonction publique à l'ère numérique. Le plus ambitieux de ces projets est le Nuage de talents du GC, lequel vise à devenir un répertoire validé et consultable de talents intersectoriels. Cette étude se penche sur le cas du Canada pour déterminer si les gouvernements peuvent opérer des changements paradigmatiques à l'ère numérique ou uniquement innover de façon progressive. »

—Observatory of Public Sector Innovation, in *Embracing Innovation in Government: Global Trends 2018*⁵

être sûres d'engager les gens dans le sens des valeurs de la population canadienne qu'elles servent, c'est-à-dire qu'elles doivent sélectionner des candidats faisant partie de minorités visibles, de groupes autochtones et de groupes traditionnellement sous-représentés. Le Nuage de talents Gouvernement du Canada (GC), soit le premier moteur de recrutement au monde pour les travailleurs à la tâche qui souhaitent rejoindre la fonction publique, est un exemple à suivre. Lancé en 2018, la Nuage de talents consistait en une expérience de trois ans qui a réduit le délai de recrutement de 197 jours à 40 jours³. Les candidats pouvaient postuler à des postes temporaires en présentant directement leur portefeuille numérique, plutôt qu'en soumettant leur curriculum vitae à une agence de placement. Depuis sa création, le Nuage de talents du GC

a révélé qu'environ 95 % des personnes embauchées ont conservé un emploi dans la fonction publique, y compris par l'entremise de renouvellements de contrats⁴.

Pour qu'elles conservent leur pertinence et leur attrait auprès des travailleurs dans cette nouvelle économie, les sociétés d'État à vocation financière doivent trouver réponse aux questions suivantes :

- Quels éléments de notre organisation bénéficieraient du modèle de talents ouverts, et quels types de talents ouverts conviennent le mieux dans chaque cas?
- Comment intégrer les ressources provenant d'un bassin de talents ouverts et soutenir leurs styles de travail flexibles?

La nature changeante du travail

De nombreuses sociétés d'État à vocation financière mettent à l'essai de nouvelles technologies numériques dans le but d'accroître l'efficacité des processus administratifs et, par conséquent, certains employés ont l'impression que leurs tâches sont automatisées ou entièrement modifiées. La question demeure : comment une société d'État à vocation financière peut-elle équilibrer les besoins d'efficacité organisationnelle, tout en donnant à ses gens les moyens de réussir?

Les organisations adoptent des technologies cognitives pour réduire la redondance et optimiser les méthodes de travail. L'automatisation des tâches quotidiennes a perturbé les fonctions traditionnelles des travailleurs dans les sociétés d'État à vocation financière. Pour maintenir leur niveau de qualification, les employés devront développer de nouvelles compétences durables et étendues à mesure qu'ils acquerront un savoir-faire technologique ou qu'ils s'orienteront vers d'autres domaines fonctionnels ou techniques. Par exemple, on attend parfois des spécialistes du marketing qu'ils deviennent des experts dans les secteurs d'activité qu'ils servent. Les nouvelles technologies amplifient également les préoccupations des employés concernant la sécurité de leur emploi. Une société d'État à vocation financière qui fait face à une telle situation devra gérer la perturbation, et aider ses employés à percevoir un potentiel d'avancement de leur carrière plutôt que de craindre une perte de leur emploi. Dans cette optique, l'intégration des technologies doit être axée sur la résolution de problèmes, et non sur l'exécution d'une tâche. Les leaders devront équilibrer et compléter les capacités des humains et des machines afin que chacun puisse travailler de façon efficiente et efficace. Par exemple, Guardian Life Insurance, une société américaine, a compris comment les technologies qui recueillent des données sur la santé et le mode de vie, comme des montres intelligentes et des capteurs pour véhicules, peuvent fournir des données précieuses à un assureur.

La société s'est associée à un fournisseur de compétences numériques pour perfectionner ses actuels grâce à des camps intensifs de développement de logiciels, leur permettant ainsi de pourvoir des postes en science des données⁶.

Pour bien composer avec la nature changeante du travail, les sociétés d'État à vocation financière devront se poser les questions suivantes :

- Alors que l'IA évolue et perturbe les fonctions dans le secteur des services financiers, comment identifier et former de nouveau les travailleurs qui risquent de perdre leur emploi ou qui doivent s'adapter à un poste différent?
- Comment préparer nos travailleurs à s'adapter avec succès aux avancées technologiques et à utiliser de nouveaux outils?
- Comment équilibrer les avantages d'être les premiers à adopter de nouveaux outils et de nouvelles technologies et les risques imprévus liés à l'adoption d'un nouveau produit à l'intention de la main-d'œuvre?
- Alors que la technologie libère davantage de temps pour nos employés, sommes-nous à l'aise, en tant qu'organisation, d'opter pour une approche fondée sur les résultats, où les employés pourraient avoir des horaires beaucoup plus flexibles et ne pas être évalués en fonction de leur présence ou du volume de tâches exécutées?
- Comment redéfinir le travail de nos gens afin d'optimiser les nouvelles technologies, de minimiser les tâches monotones et transactionnelles, et d'obtenir une meilleure productivité et des emplois plus attrayants?

La fluidité accrue des lieux de travail

Tout au long de la pandémie, les entreprises ont exploré différentes approches liées au lieu de travail, comme encourager les ressources à retourner au bureau ou faire du télétravail une solution permanente. Dans tous les cas, il y a un consensus croissant sur le fait qu'une dose d'interactions en personne peut accélérer la capacité d'une équipe à prendre des décisions et à les exécuter. À mesure que la crise se dissipe et que la nature du travail s'adapte, comment les leaders d'une organisation peuvent-ils concilier le retour dans un lieu de travail physique et le respect des préférences de certains qui souhaitent continuer à travailler de la maison?

Certaines organisations reconnaissent que le fait de permettre à leurs employés d'effectuer une partie ou la totalité de leurs tâches professionnelles de manière virtuelle est désormais un ajustement permanent. Grâce au télétravail ou à d'autres dispositifs d'accès à distance, les employés peuvent désormais travailler où et quand ils le souhaitent. Cet avantage doit s'accompagner de stratégies qui favorisent leur bien-être et mettent à leur disposition des ressources d'apprentissage et d'autres outils pour gérer la qualité de leur expérience de travail globale. Tout porte à croire que la diminution de la présence physique est susceptible d'avoir une incidence à moyen et à long terme sur l'innovation et la satisfaction des travailleurs en raison des interactions sociales limitées avec leurs collègues⁷. Ce modèle de travail hybride n'est peut-être pas encore régi par une norme définitive, mais un milieu de travail fluide qui prône un équilibre entre la présence physique et le télétravail pourrait bien permettre de trouver un juste milieu. Étant donné que les sociétés privées continuent de mettre l'accent sur la satisfaction des employés en repensant les façons de travailler, les sociétés d'État à vocation financière doivent leur faire concurrence en créant des lieux de travail, tant physiques que virtuels, qui stimulent la créativité et la productivité.

Elles auront ainsi l'occasion de mobiliser tous leurs employés et de renforcer leur sentiment d'inclusion, et ce, peu importe leur emplacement géographique ou le poste qu'ils occupent. À cet égard, le laboratoire d'innovation IdeaSpace de la Banque du Canada, qui a été développé, conçu et personnalisé en fonction des commentaires des employés et des exigences ministérielles, peut servir de modèle⁸.

Pour conserver une longueur d'avance sur la concurrence et réussir leur adaptation aux méthodes de travail en évolution, les sociétés d'État à vocation financière doivent poser des questions telles que :

- Comment attirer et retenir les talents axés sur les résultats dans un environnement où il est souvent difficile de pourvoir des postes en dehors des centres financiers?
- Quels outils ou espaces pouvons-nous créer pour accroître la créativité des employés? Quelle est la façon optimale d'intégrer ces outils dans les espaces existants?
- Comment repenser nos lieux de travail pour en faire des « aimants » qui attirent les employés et les incitent à collaborer, à innover et à développer une culture?

Travailler dans un avenir qui se manifeste déjà

L'Enquête canadienne sur la situation des entreprises menée au troisième trimestre de 2021 a révélé que les entreprises du secteur des services financiers ont opéré le plus important virage vers le télétravail, ce dernier étant passé de 13 % à 36%. Parmi ces entreprises, 17 % prévoient de réduire leur espace de bureau⁹.

Tout comme les idées et les attentes à l'égard du travail continuent d'évoluer, les moyens par lesquels les sociétés d'État à vocation financière créent de la valeur par l'intermédiaire de leurs travailleurs, du travail qu'ils accomplissent et des endroits où ils travaillent doivent aussi évoluer. Pour conserver leur pertinence dans un secteur qui change constamment,



les sociétés d'État à vocation financière doivent voir plus loin que les technologies et se concentrer sur l'accroissement des capacités humaines.

Grâce à la collaboration, que ce soit avec les machines ou des équipes de régions différentes, les sociétés d'État à vocation financière devront faire des progrès dans ces trois domaines pour être en mesure de satisfaire leurs mandats :

- **Reconstruire les façons de travailler :**
il est utile d'adopter une stratégie en deux volets pour réorganiser efficacement le travail. D'abord, il faut commencer modestement et examiner comment les technologies peuvent permettre d'adapter les processus et accroître les capacités des employés. Ensuite, il faut adopter une perspective globale pour déterminer comment la redéfinition du travail influencera les postes, les services et la structure organisationnelle dans son ensemble.
- **Redéfinir l'approche et la proposition en matière de talents :**
Les organisations doivent être en mesure d'évaluer les compétences requises pour résoudre un problème. Une fois qu'un nouveau système de gestion des talents a été établi, les leaders des talents

peuvent soit constituer ou accéder à un bassin de talent différent (comme l'économie à la tâche ou l'externalisation ouverte). Ils peuvent attirer et retenir des membres d'une nouvelle génération possédant un ensemble de compétences non conventionnelles (comme la science des données), ou encore perfectionner ou actualiser les compétences de leur main-d'œuvre existante pour de nouveaux rôles.

- **Créer un milieu de travail souple :**
Puisque le travail hybride s'installe, les lieux de travail devraient être conçus de façon à maximiser la collaboration, l'accès et la connexion aux bassins de talents à l'échelle nationale (p. ex., tant dans la ville du siège social de la société d'État à vocation financière qu'ailleurs au pays), et la productivité, tout en demeurant compatibles avec l'infrastructure et les technologies existantes, de même qu'avec le modèle d'engagement des talents qui est nécessaire pour former la prochaine génération de leaders des sociétés d'État à vocation financière.

Notes de fin

1. Kevin Orland, « [RBC CEO McKay Sees War for Talent Topping List of 2022 Concerns](#) », Bloomberg, 12 janvier 2022.
2. Chambre de Commerce du Canada, « [Enquête canadienne sur la situation des entreprises \(ECSE\) du T3 2021](#) », septembre 2021.
3. Nuage des talents du gouvernement du Canada, « [Talent Cloud Results Report](#) », Printemps 2021.
4. Observatory of Public Sector Innovation, « [Embracing Innovation in Government: Global Trends 2018](#) » OCDE, 11 février 2018.
5. Observatory of Public Sector Innovation, « [Embracing Innovation in Government](#) ».
6. Anand Chopra-McGowan, « [How Companies and Governments Can Advance Employee Education](#) » *Harvard Business Review*, 24 septembre 2019; Michael Mankins, Eric Garton, and Dan Schwartz, « [Future-Proofing Your Organization](#) », *Harvard Business Review*, septembre 2021.
7. Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19), « [Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation?](#) », 7 septembre 2020.
8. Alex Bozikovic, « [How the Bank of Canada's renovation changes its workplace culture](#) », *The Globe and Mail*, 13 avril 2017.
9. Chambre de Commerce du Canada, « [Enquête canadienne sur la situation des entreprises \(ECSE\) du T3 2021](#) », septembre 2021.

Personnes-ressources

Will Cornelissen

Associé

Leader des Services financiers
pour le gouvernement fédéral

wcornelissen@deloitte.ca

416-775-2327

Michel El-Khoury

Associé

Services gouvernementaux
et Services financiers

micelkhoury@deloitte.ca

647-285-2441

Stephen Harrington

Associé

Capital humain

Services gouvernementaux et
services publics

stharrington@deloitte.ca

613-786-7729

Collaborateurs

Jean Davin

Directeur principal, Services financiers

Gabriel Brassard

Directeur, Services gouvernementaux et Services financiers

Mayesha Tashnil

Directrice, Services gouvernementaux et Services financiers



www.deloitte.ca

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 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).