



Des gens et des paiements

La transformation des talents s'impose
au sein des services financiers

Table des matières

Introduction	2
La transformation des talents s'impose au sein des services financiers	4
La situation actuelle des talents dans le secteur des paiements : enjeux observés	6
Les obstacles à éliminer	8
L'avenir du travail pour les gens du secteur des paiements : recherche de solutions	12
Perspectives d'avenir	14
Prochaines étapes	15

La transformation des talents s'impose au sein des services financiers

Si la stratégie en matière de talents est extrêmement importante pour les institutions, quelles qu'elles soient, pour la plupart des institutions financières, les aspects commerciaux et techniques de la transformation ont traditionnellement eu priorité sur l'évolution des enjeux liés aux ressources humaines. Par conséquent, on constate ici, au Canada, un retard dans les mesures à prendre sur l'aspect talents de la modernisation des paiements.



Introduction

Pour le système financier historiquement stable du Canada, le moment est propice au changement en cette époque de perturbation mondiale. Prenons, par exemple, la modernisation des paiements qui est en cours au Canada.

D'un océan à l'autre, les intervenants de l'écosystème travaillent main dans la main pour faire face aux incertitudes engendrées par cette modernisation, alors que le Canada cherche à concrétiser sa grande ambition de moderniser son infrastructure nationale de paiements. La transformation du système de paiements est l'une des grandes priorités du secteur des services financiers, et elle est appelée à changer la façon dont les institutions financières canadiennes exercent leurs activités. L'objectif ultime de ces initiatives est de faire évoluer en profondeur l'ensemble de ce système au pays, en accroissant la connectivité entre les institutions afin d'offrir des produits et des services de façon plus rapide, plus sûre et plus éclairée. De telles aspirations exigent que des changements fondamentaux soient apportés aux modèles d'affaires, aux structures de gouvernance et aux relations dans l'écosystème.

Si l'ambition est grande et les efforts requis pour la matérialiser sont importants, nous pouvons confirmer qu'il y a un sentiment d'urgence avec ce projet, par ailleurs très complexe.

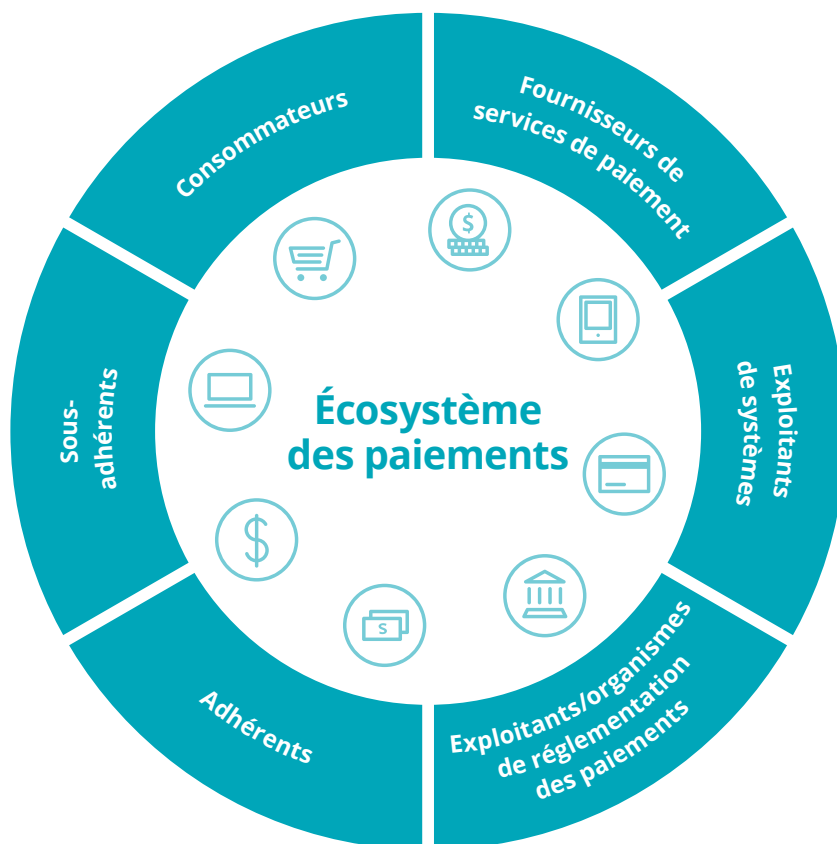
- **Urgence.** Il n'y a pas eu de changement majeur à nos investissements dans l'infrastructure de paiements depuis les années 80. Or, cette infrastructure ne répond plus aux besoins des entreprises et des consommateurs canadiens, et le Canada court le risque de se retrouver à la traîne par rapport à d'autres pays (comme le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Australie). Ces facteurs se sont traduits par un fort désir de changement.
- **Complexité.** L'ampleur et l'intensité de cet effort de transformation et le fait qu'une série de changements surviennent plus ou moins simultanément sont sans précédent et requièrent une collaboration active à l'échelle du système. De plus, comme l'infrastructure de paiements est essentielle à une économie efficace et prospère, il faut un certain niveau de diligence et de contrôle axé sur la gestion des risques avant que des décisions soient prises.

Nous avons observé que la combinaison de l'urgence et de la complexité du changement envisagé peut expliquer qu'on ait accordé moins d'attention aux questions touchant l'évolution des talents. Dans le trio « gens, processus et technologies », l'aspect humain des paiements n'a probablement pas reçu sa juste part d'attention et d'investissements. Pour atténuer le risque d'affaires qui pourrait se matérialiser à long terme, **nous devons mettre l'accent sur les talents dès maintenant.**

Un appel à l'action pour les dirigeants canadiens du secteur des paiements

Pour cette raison, nous croyons que les paiements sont un tremplin idéal pour amener les institutions financières à élaborer des solutions aux défis liés aux talents que nous observons au sein du secteur et à les évaluer. Pour alimenter la réflexion, Deloitte a réalisé une étude afin de mieux comprendre la nature du problème et de définir les stratégies en matière de talents qui seront essentielles à la réussite. Nous considérons la situation actuelle comme une occasion pour les dirigeants du secteur des paiements de prendre les rênes de cette transformation et ainsi de façonner l'avenir du travail de leurs institutions et de l'économie canadienne.

Le présent rapport marque le début d'un parcours. En plus de notre évaluation de la situation actuelle, nous avons inclus un cadre afin d'aider les leaders à évaluer et à combler les lacunes de leurs stratégies en matière de talents et à repérer les occasions de collaboration à l'échelle du secteur. Notre but est d'amorcer une conversation sur la façon dont les efforts du Canada pour moderniser les paiements doivent s'accompagner d'une transformation tout aussi importante des talents au sein des services financiers. Ce faisant, nous souhaitons éveiller l'intérêt du milieu des paiements pour qu'il participe à l'élaboration de solutions concrètes.



La transformation des talents s'impose au sein des services financiers

À l'instar des démarches effectuées au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Australie, Paiements Canada a entrepris un programme ambitieux visant à transformer les anciens systèmes et à emboîter le pas aux initiatives de modernisation qui sont exécutées partout dans le monde¹.

Le milieu des paiements canadien n'a pas encore totalement défini l'état final de la modernisation, mais on sait d'ores et déjà qu'elle représentera un investissement de plusieurs millions de dollars, sur plusieurs années, dans les systèmes, les structures et les réseaux, et qu'aucun intervenant de l'écosystème ne sera épargné². Au cours des cinq prochaines années, chaque grande institution financière canadienne investira des sommes d'argent et des ressources considérables pour atteindre le résultat final. La modernisation des paiements est la priorité absolue de chacune d'entre elles compte tenu de la valeur attendue pour l'économie canadienne.

Qui plus est, la modernisation des paiements se déroule dans un contexte de pressions concurrentielles accrues exercées par les entreprises de technologies financières, l'évolution des préférences des consommateurs, les pénuries de main-d'œuvre et les nouvelles méthodes de travail. Avec la menace de ralentissement économique qui plane, ces facteurs pourraient être à la fois favorables et défavorables aux institutions financières canadiennes, tandis qu'elles tentent de comprendre et d'exécuter leurs programmes de transformation de plus en plus complexes et urgents. Dans ce nouveau monde du travail que le Forum économique mondial a surnommé la quatrième révolution industrielle, exceller dans la gestion de l'ambiguïté associée à la transformation du secteur deviendra une condition essentielle au succès³. Ces facteurs contribuent à contextualiser l'analyse du risque potentiel, de même que l'urgence de mettre l'accent sur l'aspect humain du secteur des paiements dès maintenant.

Le saviez-vous?

Au Canada :



Nos applications actuelles pour les paiements ont été conçues dans les années 80; elles sont vieillissantes et deviennent de plus en plus difficiles à maintenir.



La modernisation des paiements fait partie d'un mouvement plus vaste de transformation des systèmes traditionnels à l'échelle mondiale.



Les efforts de modernisation actuels représentent l'investissement le plus important jamais réalisé dans le secteur des paiements au Canada.



Au cours des cinq prochaines années, le nouveau système de produits et services de paiement sera plus rapide, plus sécuritaire, plus éclairé et plus efficace, et au bout du compte, plus omniprésent.



Pour assurer leur succès, les institutions financières devront être capables d'exceller dans la gestion de l'ambiguïté associée à la transformation du secteur.



La situation actuelle des talents dans le secteur des paiements : enjeux observés

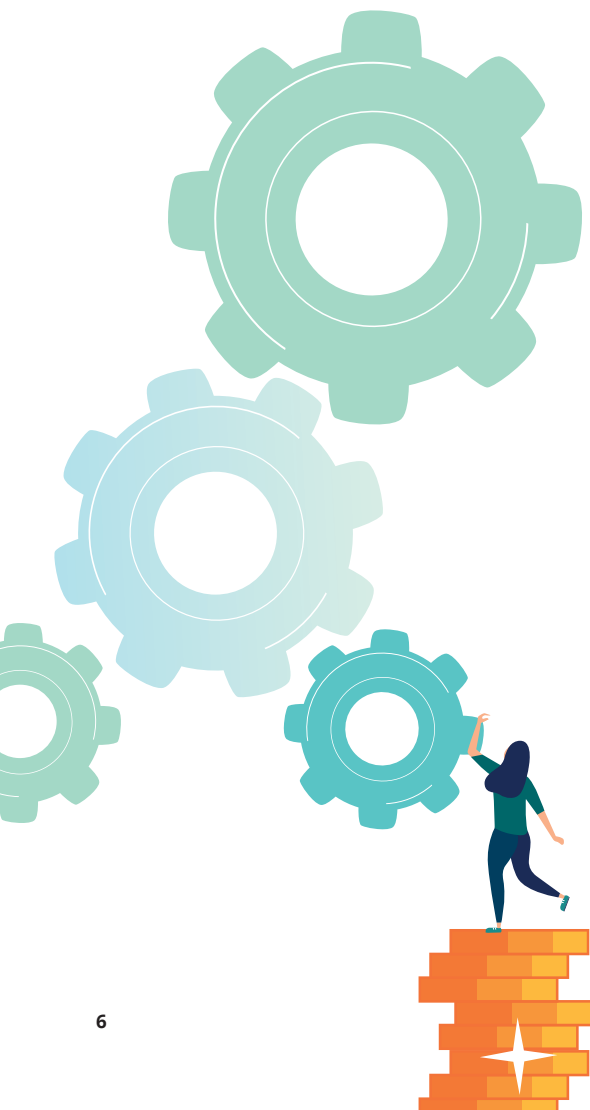
À partir de nos recherches sur le secteur, validées par des experts sectoriels, nous avons dégagé cinq enjeux relatifs aux talents qui risquent de compromettre la modernisation des paiements.

1. Dans la foulée de la modernisation des paiements, les nouveaux environnements d'exploitation nécessiteront des compétences et des capacités qui sont difficiles à obtenir, et encore plus difficiles à conserver.

Au Canada, l'évolution de l'écosystème des paiements et les exigences des nouveaux systèmes et des nouvelles structures nécessitent une augmentation prononcée et stable de différents types de talents. Les professionnels des paiements, qui n'avaient habituellement besoin que d'une expertise bien précise, devront acquérir davantage de capacités interfonctionnelles et une combinaison de compétences spécialisées et générales. Ce nouvel équilibre entre compétences techniques et compétences non techniques vient remettre en cause le profil traditionnel, en silo et très spécialisé, des rôles associés aux paiements et requiert une vision plus nuancée du recrutement et de l'organisation des équipes et des structures. Si les institutions veulent mobiliser et conserver à long terme les talents dont elles ont besoin, elles doivent non seulement repenser le travail qui doit être accompli, mais aussi réinventer la manière dont elles vont créer des liens durables avec un large éventail de talents.

2. Le bassin de talents dans les milieux « traditionnels » des paiements est restreint, sans compter que ce secteur n'est pas privilégié par les nouveaux talents.

Les dirigeants du secteur des paiements reconnaissent que pour les talents, ce sont trop souvent des cas de promotions, passant d'une institution financière à l'autre, et qu'il ne s'agit pas d'une stratégie durable. Bien que la capacité d'obtenir des talents sur les marchés mondiaux et dans d'autres secteurs soit une nécessité reconnue, elle est limitée par plusieurs facteurs. D'une part, il y a concurrence entre les diverses initiatives de modernisation qui se déroulent simultanément dans le monde. D'autre part, le gouvernement n'a pas donné de mandat qui permettrait aux institutions financières d'avoir accès à des talents provenant d'autres marchés avec moins d'obstacles. Enfin, il y a la notion dépassée de ce qu'est un emploi dans le secteur des paiements. Résultat : les paiements n'attirent pas les nouveaux talents, qui leur préfèrent les concurrents internationaux, les entreprises de technologies financières et les grandes sociétés technologiques. On s'inquiète aussi de plus en plus de qui va prendre la relève des dirigeants actuels du secteur des paiements au Canada.



3. Les enjeux en matière de talents sont exacerbés par le vieillissement de la population et les besoins changeants — et parfois contradictoires — en milieu de travail.

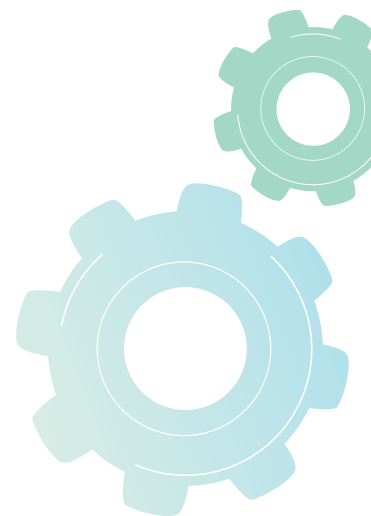
Les professionnels des paiements qui travaillent aujourd'hui dans des domaines comme la gestion de la trésorerie, les liquidités et les transferts de grande valeur ont généralement eu des carrières longues et ciblées. Ils sont les gardiens du capital du savoir et se sont donc rendus relativement indispensables. Maintenant qu'ils approchent de la retraite, il est essentiel d'élaborer des solutions de gestion du savoir efficaces ainsi que des stratégies pour transférer leur expertise fondamentale à la prochaine génération. Il n'y a pas encore eu beaucoup d'occasions de le faire, en partie en raison des différences d'âge (notamment entre les baby-boomers et les milléniaux), et les services des paiements fonctionnent en l'absence de gestionnaires de personnel chevronnés, capables d'intégrer des normes culturelles qui font le lien entre les nouveaux talents et la vieille garde.

4. Les politiques des ressources humaines, qui s'adaptent généralement lentement aux nouvelles exigences du marché, peuvent faire en sorte qu'il est parfois difficile de prendre des mesures immédiates pour répondre à l'évolution des besoins des organisations.

Les méthodes et les délais habituels de recrutement des professionnels au sein des institutions financières ne sont pas aussi efficaces qu'ils le devraient, et on estime qu'ils ne permettent pas, à long terme, de soutenir la demande accrue de nouveaux talents dans des marchés de plus en plus concurrentiels. Les politiques actuelles des ressources humaines pour les niveaux d'emploi, les fourchettes salariales et les contrats de travail limitent la capacité des dirigeants du secteur des paiements à recruter les bons talents au bon moment, en provenance de régions et de secteurs plus diversifiés, et à les fidéliser. Il faut mettre l'accent sur l'agilité au sein des fonctions des institutions financières, car elle permettrait de resserrer davantage les liens entre les services et les ressources humaines. Elle favoriserait une prise de décisions plus rapide et un recrutement différent (propositions de salaires, avantages sociaux et ententes de travail hors-normes, par exemple) et constituerait un avantage concurrentiel.

5. La nature des relations entre les intervenants est redéfinie par l'intense besoin de collaboration pour mettre un terme aux incertitudes au sein de l'écosystème et concrétiser les avantages espérés.

S'il y a plus de collaboration que jamais, autant à l'interne dans toutes les institutions qu'à l'externe entre les institutions financières et les intervenants de l'écosystème, cela ne suffit pas à instaurer un nouveau statu quo. La collaboration est pourtant essentielle pour résoudre les problèmes associés aux transformations du secteur, et elle doit aller au-delà des discussions sur le risque systémique, la gouvernance et les nouvelles technologies. Les normes traditionnelles de l'engagement continuent de faire obstacle à la combinaison équilibrée d'initiatives internes, externes et collaboratives qui permettront de concrétiser les objectifs d'affaires. Il est temps que les enjeux du secteur des paiements, tels que les défis liés aux talents susmentionnés, bénéficient d'une certaine forme de collaboration à l'échelle de l'écosystème.



Les obstacles à éliminer

Ces enjeux relatifs aux talents ne sont pas uniques au secteur des paiements ou aux institutions financières, mais la situation actuelle dans le secteur des paiements a été décrite comme étant une occasion unique d'aborder la transformation des talents différemment. Ce besoin est amplifié par le fait que la modernisation des paiements est trop importante pour l'économie canadienne pour s'essouffler. Étant donné qu'il reste à accomplir la majeure partie du travail, la transformation efficace des talents devrait être la priorité absolue des dirigeants du secteur des paiements.

Grâce à notre sondage et à nos contacts directs avec les leaders du secteur, nous avons repéré trois principaux obstacles qui risquent de compromettre la transformation des talents au sein du secteur des paiements* :

Les mesures ne sont pas prises assez rapidement et il faut en prendre davantage.

Les dirigeants du secteur des paiements sont particulièrement préoccupés par le nombre de priorités auxquelles il faut s'attaquer pour décider de la façon dont la modernisation des paiements se déroulera. Jusqu'à présent, la priorité a été donnée au développement de produits et aux technologies, et des discussions initiales ont été engagées au sujet des systèmes qui seront adoptés et des mesures stratégiques à prendre pour s'adapter à la dynamique interne et sectorielle. La question des talents a été largement reléguée au second plan lors de ces discussions. Nos constatations révèlent que la plupart des enjeux observés relatifs aux talents sont théoriquement connus. Quoi qu'il en soit, trop peu de mesures ont été prises en matière de talents pour assurer la transformation fructueuse de l'une des plus vastes initiatives mises en œuvre par le secteur à ce jour. En raison de cet écart entre la parole et les gestes, les institutions financières sont peu préparées à gérer l'ampleur et la portée du changement requis par la modernisation des paiements. Elles pourraient rater l'occasion d'être reconnues à l'échelle mondiale en tant que créateurs de la prochaine génération de talents du secteur des paiements.

« Il nous incombe de réfléchir à la façon dont nous deviendrons le “club-école” des talents du secteur des paiements à l'échelle mondiale. La prochaine génération de talents viendra du Canada. »

Susan Hawkins,

Responsable des paiements en Amérique du Nord, TD



Les solutions pour répondre aux besoins futurs de talents sont mal définies ou encore inconnues.

Les opinions courantes sur les besoins actuels en matière de talents et sur ceux de l'avenir reposent largement sur l'intuition. Les dirigeants du secteur des paiements doivent investir du temps et des ressources pour explorer en détail les tâches qui changeront et ne changeront pas dans le cadre des efforts de modernisation, et les endroits où il pourrait exister des bassins de talents. Seul ce genre d'exploration permettra aux dirigeants de recueillir des renseignements afin de prendre des décisions éclairées sur la façon dont les emplois peuvent changer et comment ils seront comblés (c.-à-d., par qui, à partir d'où, quand et pendant combien de temps). Un obstacle particulier que nous avons observé est la tendance des institutions financières à présenter des descriptions de poste qui reflètent le souhait de recruter des candidats possédant déjà l'expérience de spécialistes établis des paiements et un large éventail de compétences non techniques ou générales. De tels candidats n'existent pas, et les institutions découragent probablement les candidats qui pourraient autrement être qualifiés si les postes et les milieux de travail étaient présentés différemment. L'atteinte d'un équilibre entre la demande pour de meilleures compétences non techniques et la nécessité de former la prochaine génération d'experts nécessitera de nouvelles normes visant à attirer, à engager et à perfectionner ces leaders.

« Nous pourrions être reconnus à l'échelle mondiale comme des leaders en matière de talents dans le secteur des paiements, mais nous avons du chemin à parcourir. »

Kristy Duncan,

Fondatrice et chef de la direction, Women in Payments

« La technologie importe peu si vous n'avez pas les bonnes personnes en place pour prendre les mesures adéquates. Je suis de plus en plus préoccupé par le nombre de personnes qui prennent leur retraite et par le nombre de personnes qui ne restent pas assez longtemps pour acquérir des compétences dans leur emploi. »

Mark O'Connell,

Chef de la direction, Interac



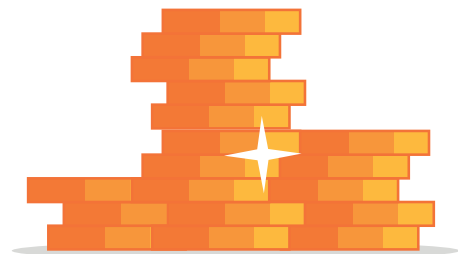
Les institutions financières ont besoin d'une feuille de route qui indique par où commencer et la manière de s'y prendre.

Pour assurer la transition vers de nouveaux modèles de talents et de nouvelles méthodes de travail, il faut appliquer une certaine stratégie et y consacrer un certain temps et un certain niveau d'investissement, ce qui n'a pas encore été effectué. De plus, il s'agit d'un projet qui ne peut être laissé à des fonctions centralisées ou à des services partagés. Il existe de nombreuses incertitudes en ce qui a trait à la façon dont les institutions recruteront et maintiendront en poste les nouveaux types de talents, et des décisions importantes doivent être prises quant à la meilleure méthode à adopter (le perfectionnement ou l'acquisition des talents) et à la meilleure façon de l'appliquer. S'appuyer sur les normes traditionnelles d'acquisition et de gestion de talents ne répondra aux attentes souhaitées d'aucune institution ni aux ambitions du programme de modernisation des paiements pour les consommateurs et le milieu des affaires du Canada en général. Il est urgent que les institutions financières se fassent une idée claire de leurs ambitions et établissent leurs priorités pour élaborer leurs stratégies en matière de talents afin de réussir la transformation attendue à temps, dans le respect du budget et avec les résultats escomptés. L'intervention active des personnes, de l'écosystème et du gouvernement sera nécessaire si le Canada veut garder la tête haute et relever ses défis relatifs aux talents — et, ce faisant, définir le professionnel des paiements de l'avenir.

« Si nous continuons de suivre notre modèle traditionnel, nous continuerons d'obtenir les mêmes résultats. Nous devons donc regarder vers l'avenir et réfléchir à la façon dont nous développons nos organisations pour qu'elles restent en place pendant encore 250 ans. »

John Cowan,

Premier vice-président, Service de paiements pour les entreprises, CIBC



Le saviez-vous?

La transformation des talents dans le secteur des paiements :



Aujourd'hui, les talents constituent l'une des **trois principales** préoccupations des leaders du secteur des paiements.



58 % des leaders du secteur des paiements pensent qu'ils ont les talents dont ils ont besoin pour réussir.



65 % des leaders du secteur des paiements prennent en considération la question des talents dans le cadre de leur planification.



De nos jours, le **recrutement** est le défi relatif aux talents auquel les leaders du secteur des paiements accordent la priorité absolue.



La plus grande préoccupation des leaders du secteur des paiements au cours des deux ou trois prochaines années sera la **fidélisation** des talents.



46 % des employés des services financiers croient que leurs institutions se **préparent adéquatement aux perturbations numériques**.



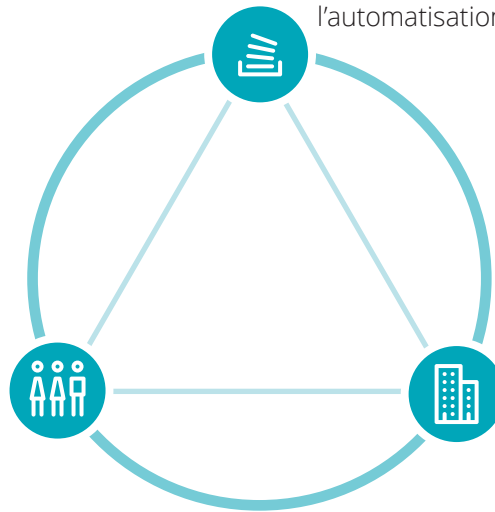
L'avenir du travail pour les gens du secteur des paiements : recherche de solutions

Compte tenu de ce que nous avons entendu dans le milieu des paiements, le cadre de Deloitte relatif à la façon dont nous envisageons l'avenir du travail peut aider les dirigeants du secteur des paiements à comprendre les facteurs qui influent sur leurs besoins en matière de talents et à commencer à prendre des mesures plus importantes. Les trois composantes de ce cadre — le travail, la main-d'œuvre et le lieu de travail — peuvent permettre aux organisations d'évaluer où elles en sont aujourd'hui et jusqu'où elles devraient encore aller.

En explorant l'avenir, nous analysons trois dimensions très bien intégrées et associées à toute transformation des talents :

Le travail

La façon dont la nature du travail change pour atteindre les nouveaux objectifs d'affaires nécessite de nouvelles compétences et capacités compte tenu de l'automatisation et de l'augmentation de la technologie.



La main-d'œuvre

Les personnes qui peuvent réaliser le travail alors qu'il évolue et la façon dont les organisations peuvent combler l'écart de compétences en ayant recours à de nouveaux bassins de talents ou au perfectionnement des compétences.

Le lieu de travail

Où le travail peut être effectué sur le plan géographique, et la façon dont nous pouvons maximiser la collaboration, la productivité et la constance grâce à l'aménagement physique et aux technologies.



Le travail

Quelles tâches seront appelées à changer avec l'augmentation de la technologie, et quels résultats du travail créeront de la valeur dans le futur?

La nature du travail dans le secteur des paiements nécessite de nouvelles compétences et de nouvelles capacités afin de gérer la transformation des activités découlant des progrès technologiques. Les groupes cloisonnés et isolés de professionnels des paiements qui effectuent le même travail feront place à de nouvelles technologies exigeant que les personnes comprennent comment les plates-formes de paiement s'intègrent à d'autres aspects de leurs institutions financières et de l'ensemble de l'écosystème élargi. Ils collaboreront avec toutes les gammes de services et, au-delà des frontières organisationnelles, avec les autres intervenants de l'écosystème, en tendant vers le nouveau statu quo qui se caractérisera par une compréhension des paiements autour d'un nouvel ensemble de tâches. La capacité à trouver le bon équilibre entre spécialistes et généralistes (p. ex., spécialistes des paiements, leaders du personnel et partenaires commerciaux) sera une compétence essentielle qui permettra de réaliser des gains sur le marché de l'avenir.



La main-d'œuvre

Qui peut réaliser le travail et comment pouvons-nous combler l'écart de compétences en adoptant de nouvelles stratégies en matière de talents?

De nouveaux modèles de talents doivent être mis en place pour la prochaine génération de professionnels des paiements. Alors que les membres de la génération du baby-boom valorisent les échanges en personne, ceux de la génération du millénaire sont à l'aise de communiquer de façon virtuelle, sont plus susceptibles d'occuper un emploi moins longtemps et, en général, privilégient un lieu de travail qui n'est pas strictement transactionnel, mais qui est axé sur un objectif et l'engagement⁴. Les institutions financières devront combler l'écart de compétences en délaissant les cheminements de carrière conventionnels et les profils de talents traditionnels. Les équipes responsables des paiements devront passer d'un effectif d'employés à temps plein à une combinaison d'employés à temps plein, de sous-traitants, de consultants et de travailleurs à la tâche. Les professionnels des paiements de l'avenir exigeront des situations d'emploi personnalisées et posséderont des formations, des expériences et des capacités variées, ce qui se traduira par une main-d'œuvre diversifiée et inclusive en tout point et par une amélioration du milieu des professionnels des paiements.



Le lieu de travail

Où le travail peut-il être effectué sur le plan géographique, et comment pouvons-nous maximiser les interactions souhaitées grâce à l'aménagement physique et aux technologies de collaboration?

Pour les dirigeants avertis du secteur des paiements, la conception du lieu de travail sera considérée comme un moyen d'habiller les talents grâce à la technologie. Il est essentiel de maximiser la collaboration, la productivité et la constance en misant sur l'aménagement physique et les technologies pour remplacer les espaces, les politiques et les procédures bureaucratiques et désuètes. Un autre aspect essentiel : l'adhésion de la direction, alors que le modèle traditionnel de matériel informatique groupé dans un même endroit fait place à des réseaux d'équipes capables de s'adapter et réparties entre les unités fonctionnelles, sur les lieux et hors site, et dans différentes régions géographiques. De nouveaux défis se poseront quand les équipes commenceront à effectuer et à vivre ces changements. Il faudra renforcer la culture organisationnelle et appliquer de nouvelles stratégies et priorités afin d'inculquer des valeurs communes et de resserrer les relations entre le travail en tant que tel, la main-d'œuvre et le lieu de travail.

À la lumière de nos observations sur la situation actuelle des gens du secteur des paiements, les dirigeants de ce secteur peuvent prendre un certain nombre de mesures immédiates pour aller de l'avant avec la transformation des talents qui est nécessaire dans le cadre du programme de modernisation du Canada à venir.



Perspectives d'avenir

Les dirigeants du secteur des paiements au pays peuvent agir dès maintenant pour :

1 Éveiller la curiosité des autres et attirer leur attention.

Le défi doit être relevé ici et maintenant. En reconnaissant cette réalité avec un certain sentiment d'urgence, les dirigeants du secteur des paiements amèneront les principaux décideurs à adhérer à la prise de mesures concrètes. L'investissement des acteurs du secteur public et du secteur privé sera nécessaire pour éliminer les barrières observées afin de surmonter l'obstacle essentiel en matière de talents.

2 Remettre en question les normes traditionnelles relatives à la façon dont le travail est effectué.

Prendre le temps d'adopter une vision globale et d'explorer comment le travail évolue dans le secteur des paiements. S'investir dans cet exercice est crucial pour façonner les professionnels des paiements de l'avenir. Ce faisant, les dirigeants du secteur des paiements devraient prendre le temps de mobiliser leurs équipes, de tous les niveaux et de toutes les générations, afin d'évaluer les tâches, les talents et les environnements.

3 Être concurrentiel pour embaucher et maintenir en poste les professionnels.

Il est essentiel d'aller au-delà des modèles de rémunération traditionnels pour que les talents très recherchés vous choisissent plutôt que d'autres postes lucratifs, notamment auprès des entreprises de technologies des marchés mondiaux. Ceci étant dit, se contenter de gérer les fluctuations serait un manque de vision, et la rémunération financière a ses limites. Une solution de gestion des talents viable exige une vision à plus long terme et de nouvelles approches à l'égard de l'engagement.

4 Miser sur le perfectionnement.

Un objectif à plus long terme qui ne s'appuiera pas seulement sur le rendement du capital investi (RCI) et sur une vision à court terme (exercice comptable) sera nécessaire pour former les professionnels des paiements de l'avenir. Accorder la priorité à l'actualisation et au perfectionnement des compétences afin de constituer un bassin de talents élargi exigera la collaboration du secteur (p. ex., au moyen d'affectations temporaires ou de stages) pour créer des occasions uniques d'apprentissage et de transfert des connaissances. Aucune institution ne pourra à elle seule satisfaire la soif d'apprendre.

5 Améliorer le secteur des paiements afin qu'il devienne un choix de carrière convoité.

Pour attirer les talents vers le secteur des paiements, les dirigeants devront redéfinir les rôles pour en faire des occasions uniques : une chance de stimuler l'innovation, de façonner l'avenir d'un secteur et d'avoir une influence importante sur l'économie canadienne. Les dirigeants du secteur des paiements ont l'occasion de jouer un rôle prépondérant dans la création de tâches et de lieux de travail axés sur les objectifs, et de pouvoir contribuer à bâtir la réputation du Canada comme étant un pays reconnu mondialement pour la qualité de ses compétences, de ses capacités et de ses innovations.

6 Sortir des réseaux traditionnels.

Les dirigeants du secteur des paiements devraient étendre leurs activités au-delà de leurs communautés habituelles et convaincre les autres de devenir des créateurs du secteur (p. ex., les collègues et les universités, les responsables des programmes communautaires, etc.). Pour ce faire, il faudra un plus grand nombre de partenariats avec le secteur de l'éducation et l'écosystème pour former des « champions des paiements » au sein des équipes et des canaux afin de mieux faire connaître le secteur et d'attirer l'attention.

7 Mobiliser les experts.

Les employés sur le point de prendre leur retraite possèdent beaucoup de savoir et peuvent jouer un rôle de pivot essentiel entre les méthodes de travail traditionnelles et les nouvelles. Les dirigeants du secteur des paiements devraient penser à mobiliser leurs employés de longue date à titre d'influenceurs, qu'il s'agisse d'employés à temps partiel, de contractuels ou de travailleurs à la tâche, pour faciliter le transfert des connaissances aux jeunes générations des institutions. En plus d'autres caractéristiques, le mentorat deviendra une responsabilité importante dans les nouveaux profils de rôles, en vue de créer un groupe de leaders de la transition.

8 Favoriser une culture axée sur la collaboration.

L'authenticité suscite la confiance et la franchise. Les dirigeants du secteur des paiements devraient tenter de créer un ensemble de valeurs qui reposent sur des interactions solides et transparentes — avec tout le monde. Il en va de même pour les relations au sein du secteur. Le rôle du Canada sur la scène internationale ainsi que les besoins des consommateurs et des entreprises sont en jeu. Dans la mesure du possible, il faut faire appel à un plus grand nombre d'intervenants, même ceux auxquels on n'aurait pas pensé auparavant. La capacité de procéder différemment alors que les acteurs du secteur se réunissent pour bâtir le système de paiements de l'avenir sera essentielle pour que le Canada atteigne son plein potentiel.

Prochaines étapes

La compétitivité de toute institution financière repose sur l'exécution efficace d'une stratégie en matière de talents; la gestion des talents constituant un avantage stratégique lorsqu'il s'agit de faire face aux changements transformationnels à l'échelle du secteur et aux pressions concurrentielles. Nous considérons la modernisation des paiements comme une occasion pour les dirigeants du secteur de s'imposer en tant que pionniers. Il s'agit d'un moyen de redéfinir l'avenir du travail pour ce segment — l'ensemble du secteur et l'économie canadienne pouvant bénéficier des leçons apprises à plus long terme. **Mettons-nous au travail.**



Personnes-ressources

Pour en savoir plus sur le groupe des paiements de Deloitte et nos services liés à l'avenir du travail, veuillez communiquer avec l'une des personnes ci-dessous :



Todd Roberts

Associé
Leader national, Paiements
416-202-2602
toddroberts@deloitte.ca



Catherine Parsons Dhamija

Associée
Capital humain, Consultation
416-775-7246
cparsonsdhamija@deloitte.ca



Soumak Chatterjee

Associé
Leader, Modernisation des paiements
416-601-4495
schatterjee@deloitte.ca



Courtney Kidd Chubb

Directrice principale
Capital humain, Consultation
416-202-2231
ckidd@deloitte.ca

Remerciements particuliers :

Aux collaborateurs clés de Deloitte : **Darcie Dixon, Matt Lewis-Strauch, Vivek Ramasubramanian**

Aux participants des tables rondes



Notes de fin de texte

1. Tony Porter, « Canadian banks in the financial and economic crisis », rapport présenté à l'événement *Policy Responses to Unfettered Finance Workshop*, North-South Institute, juin 2010, <http://www.nsi-ins.ca/wp-content/uploads/2012/10/2010-Canadian-Banks-in-the-Financial-and-Economic-Crisis.pdf>.
2. « Pour une vision de l'écosystème des paiements canadien », Paiements Canada; https://www.paiements.ca/sites/default/files/vision-ecosysteme-paiements-canadien_edited_0.pdf
3. Klaus Schwab, Forum économique mondial, http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Fourth_Industrial_Revolution.pdf
4. « High-impact talent management », Bersin by Deloitte, 2015 , <http://marketing.bersin.com/high-impact-talent-management.html>



www.deloitte.ca

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit, de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques et de la fiscalité, et des services connexes, à de nombreuses entreprises du secteur privé et public. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500® par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences, le savoir et les services de renommée mondiale dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte, dont 9 400 au Canada, ont une influence marquante, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter ou Facebook.

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 obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir : www.deloitte.com/ca/apropos.

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

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 19-6277M