

Deloitte.

Mettre en place
une main-d'œuvre
prête pour l'avenir

Libérez le potentiel de votre
organisation et de vos gens



Repenser impérativement la main-d'œuvre

Le monde du travail est en constante évolution depuis des années. Cette transformation est attribuable à de grandes perturbations : changements démographiques, modification de la nature des carrières et progrès technologiques incessants. Quand la pandémie mondiale a frappé, elle a décuplé le rythme du changement et intensifié l'anxiété liée à la préparation pour l'avenir du travail.

Au même moment, des organisations partout dans le monde font face à ce que le Forum économique mondial (FEM) a qualifié d'urgence de reconversion des compétences. D'ici 2022, 42 % des compétences fondamentales nécessaires pour s'acquitter des fonctions existantes devraient changer, selon le FEM, et plus d'un milliard de personnes devront actualiser leurs compétences d'ici 2030¹.

¹ Forum économique mondial, « We need a global reskilling revolution – here's why ». <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/reskilling-revolution-jobs-future-skills/>

Définir les compétences et les capacités durables

Il serait bon d'expliquer le sens que nous donnons à **compétences** et à **capacités**, parce qu'il ne s'agit pas de la même chose.

On entend par **compétences** les connaissances ou l'expertise tactiques nécessaires pour atteindre des résultats au travail dans un contexte précis. Les compétences sont associées à une fonction, à un outil ou à un résultat en particulier, et la personne utilise ces compétences pour réaliser une tâche donnée. Conduire, par exemple, est une compétence.

En revanche, les **capacités durables** sont des attributs humains observables qui se manifestent sans égard au contexte, comme l'empathie. Contrairement aux compétences, les capacités ne sont jamais dépassées; elles perdurent. De plus, elles nous aident à adapter nos compétences et à en acquérir de nouvelles face aux nouveaux défis et occasions.

Source :

John Hagel III, Maggie Wooll, John Seely Brown, « *Skills change, but capabilities endure: Why fostering human capabilities first might be more important than reskilling in the future of work* », Deloitte Insights, août 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/future-of-work-human-capabilities.html>, consulté en janvier 2021.

De nombreuses entreprises ont réagi à l'évolution de la nature du travail en misant sur l'automatisation, entre autres technologies. Elles utilisent des agents conversationnels, la robotique, l'intelligence artificielle (IA) et d'autres solutions cognitives pour créer de la valeur et améliorer le service et la qualité. Par contre, la technologie à elle seule n'est pas suffisante pour leur permettre de s'adapter et de réussir dans un monde qui évolue à vive allure. Les travailleurs auront rapidement besoin de nouvelles compétences et capacités. Quant aux entreprises, elles seront confrontées à un dilemme de taille : investir des sommes faramineuses aujourd'hui pour se doter des compétences qui seront nécessaires demain, ou courir le risque de rivaliser sur le marché avec une main-d'œuvre sous qualifiée.

Nous croyons qu'il existe un autre choix permettant aux organisations de prospérer dans la nouvelle normalité : créer une **main-d'œuvre prête pour l'avenir**.

Cette démarche comporte trois volets clés : le travail (ce qui est effectué), la main-d'œuvre (par qui ou quoi) et le lieu de travail (où et comment). Les organisations doivent réévaluer le travail effectué et mettre l'accent sur les tâches qui créent de la valeur pour l'entreprise. Elles doivent ensuite décider qui devrait réaliser ces tâches, en mettant en place une main-d'œuvre hybride qui réunit des humains – des employés comme des travailleurs occasionnels – et des machines. Enfin, les organisations doivent déterminer où le travail sera effectué et comment il sera accompli, en explorant de nouvelles façons de travailler qui mettent à profit les leçons apprises et les expériences vécues tout au long de la pandémie.

Le présent document porte sur le volet de la main-d'œuvre : comment les organisations peuvent exploiter le potentiel des travailleurs en les dotant des compétences et des capacités durables nécessaires pour s'adapter, se dépasser et évoluer afin de relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

Les entreprises tout comme les travailleurs reconnaissent que le travail changera à tout jamais, et que la mise à jour des compétences et des capacités est essentielle. Selon un récent sondage mené par Deloitte, les trois quarts (74 %) des organisations ont affirmé que la reconversion des compétences de leur main-d'œuvre sera importante ou très importante pour leur réussite au cours des 12 à 18 prochains mois, tandis qu'un peu plus de la moitié (53 %) ont indiqué qu'entre la moitié et la *totalité* de leur main-d'œuvre devra modifier ses compétences et ses capacités au cours des trois prochaines années². Les travailleurs sont très conscients de cet impératif : 90 % d'entre eux ont affirmé qu'ils ont besoin d'actualiser leurs compétences au moins chaque année³.

Les organisations assumeront en grande partie la responsabilité d'actualiser les compétences et les capacités de leurs travailleurs. En fait, 73 % des répondants sont d'avis que les organisations sont principalement responsables du perfectionnement de la main-d'œuvre⁴. Les employeurs de toute taille sont susceptibles d'être soumis à une surveillance et à des pressions sociétales croissantes pour répondre à ces attentes.

Malheureusement, les entreprises n'ont pas l'impression d'être suffisamment outillées pour y parvenir. La plupart d'entre

² Deloitte, « L'entreprise sociale à l'œuvre: une voie paradoxale à suivre, Tendances mondiales en capital humain de 2020 », mai 2020, <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/human-capital/articles/tendancescapitalhumain2020.html>, consulté en janvier 2021.

³ Michael Schrage, Jeff Schwartz, David Kiron, Robin Jones, Natasha Buckley, « Deloitte and MIT Sloan Management Review Global Study Reveals Only 34% of Surveyed Workers are Satisfied With the Level of Skills Development Investment Received From Their Organization », MIT Sloan Management Review et Deloitte, avril 2020, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/deloitte-and-mit-sloan-management-review-global-study.html>, consulté en février 2021.

⁴ Deloitte, « L'entreprise sociale à l'œuvre: une voie paradoxale à suivre, Tendances mondiales en capital humain de 2020 », mai 2020, <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/human-capital/articles/tendancescapitalhumain2020.html>, consulté en janvier 2021.



elles croient qu'elles ne possèdent pas les connaissances et l'engagement nécessaires pour repenser le travail efficacement et fournir aux travailleurs les outils requis pour répondre aux besoins de l'entreprise. Plus précisément, seulement 17 % des organisations se jugent capables de prévoir les compétences dont elles auront besoin dans une large mesure⁵, et seulement 16 % d'entre elles s'attendent à investir considérablement dans l'apprentissage au cours des trois prochaines années⁶. Ce manque d'information et d'investissement risque de contrecarrer les efforts déployés par les organisations pour mettre en place la main-d'œuvre dont elles auront besoin à court et à long terme.

Dans le présent rapport, nous visons à aider les organisations à surmonter les obstacles rencontrés lorsqu'elles tentent de créer une main-d'œuvre d'avenir. Nous commençons par définir ce que signifie une main-d'œuvre « prête pour l'avenir », puis présentons un cadre en quatre volets. Celui-ci établit les mesures que les organisations peuvent prendre pour repenser la façon dont le travail sera effectué, et pour créer une main-d'œuvre souple, résiliente et qui ne cesse jamais d'apprendre. Notre but est d'aider les entreprises à acquérir les connaissances et les outils qui leur permettront d'agir rapidement et avec confiance afin de se préparer, ainsi que de préparer leur main-d'œuvre, à l'avenir, quel qu'il soit.

« Les principales compétences et les principaux groupes de compétences qui, selon les employeurs, gagneront en importance d'ici 2025 comprennent des groupes de compétences telles que la pensée critique et l'analyse ainsi que la résolution de problèmes, et des compétences telles que l'autogestion, incluant l'apprentissage actif, la résilience, la tolérance au stress et la souplesse.

En moyenne, les entreprises estiment qu'environ 40 % des travailleurs devront reconvertir leurs compétences dans un délai de 6 mois ou moins, et 94 % des leaders d'affaires indiquent qu'ils s'attendent à ce que les employés acquièrent de nouvelles compétences en milieu de travail, une hausse marquée par rapport à 65 % en 2018. » (traduction libre)

— **Forum économique mondial,
*The Future of Jobs Report 2020***

Source :

Forum économique mondial, « *The Future of Jobs Report 2020* », octobre 2020, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full>, consulté en janvier 2021.

⁵ Deloitte, « L'entreprise sociale à l'œuvre: une voie paradoxale à suivre, Tendances mondiales en capital humain de 2020 », mai 2020, <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/human-capital/articles/tendancescapitalhumain2020.html>, consulté en janvier 2021.

⁶ *Ibid.*

Qu'est-ce qu'une main-d'œuvre prête pour l'avenir?

Les entreprises sont soucieuses de créer une main-d'œuvre qui est préparée à toute éventualité, et qui est dotée des compétences et des capacités non seulement pour relever les défis de demain, mais aussi pour tirer parti d'occasions et surmonter des obstacles encore insoupçonnés. Cela dit, trop d'organisations ne savent pas comment ou bien par où commencer.

La première étape consiste à comprendre les principales caractéristiques d'une main-d'œuvre prête pour l'avenir.

Une main-d'œuvre hybride composée d'humains et de machines

Autrefois, la définition de la main-d'œuvre était simple :

il s'agissait des gens directement employés par une organisation. Aujourd'hui, cette définition est indéniablement démodée.

La main-d'œuvre moderne comprend souvent des travailleurs occasionnels, comme les sous-traitants, les pigistes et les travailleurs à la tâche, qui œuvrent aux côtés des employés traditionnels. Par ailleurs, la main-d'œuvre moderne n'est pas toujours entièrement composée d'êtres humains. La technologie en fait désormais partie, et elle réalise des tâches essentielles à l'entreprise avec peu ou pas d'intervention humaine : des agents conversationnels reçoivent les demandes des clients; des robots s'occupent de tâches administratives fastidieuses; des drones effectuent des inspections de sécurité; des systèmes cognitifs analysent d'importantes quantités de données pour en tirer des perspectives.

Les organisations commencent à peine à saisir toute l'ampleur des conséquences et des possibilités liées à cette main-d'œuvre hybride. Jusqu'à maintenant, elles considéraient essentiellement la technologie comme un moyen d'améliorer la rapidité et l'efficacité du travail en simplifiant et en automatisant les processus, et en éliminant les tâches auparavant exécutées manuellement. Toutefois, ces mêmes technologies permettent aussi aux entreprises de complètement repenser et redéfinir le travail en soi, de manière à ce que les effectifs humains et technologiques puissent se consacrer aux tâches auxquelles ils excellent. Les humains peuvent réaliser les tâches qui nécessitent de l'empathie, un contact et de l'imagination, tandis que les robots, les algorithmes et d'autres technologies peuvent traiter des processus courants, mais cruciaux, et donner du sens à des quantités infinies de données beaucoup plus rapidement et plus exactement qu'un humain.

Une telle redéfinition du travail peut avoir de profondes répercussions sur les travailleurs. À mesure que la technologie automatise les tâches autrefois effectuées par les humains, les organisations peuvent repenser la raison d'être de tous ses rôles. Ces rôles redéfinis peuvent nécessiter des compétences et des capacités très différentes. Tandis que des drones et des détecteurs surveillent l'équipement sur le terrain, par exemple, les organisations peuvent charger leurs équipes d'entretien de tirer des enseignements de l'analyse fournie par la technologie pour rajuster les programmes d'entretien et optimiser le rendement, ce qui conférerait une valeur beaucoup plus élevée à l'entreprise. Plus le travail évolue, plus les compétences et les capacités requises des travailleurs changent.

Une main-d'œuvre durable et capable de relever les défis d'aujourd'hui et de s'adapter à ceux de demain

La main-d'œuvre prête pour l'avenir se caractérise par sa souplesse, sa faculté d'adaptation et sa résilience.

La main-d'œuvre prête pour l'avenir se caractérise par sa souplesse, sa faculté d'adaptation et sa résilience. En décomposant le travail en tâches, les organisations peuvent utiliser l'analytique pour mettre des scénarios à l'essai et éclairer les décisions à un niveau très détaillé, de façon à mieux définir quel travail est effectué, par qui ou quoi, et à quel endroit. Cela leur permet de mettre un terme au travail qui n'est plus nécessaire et d'affecter le reste – le travail utile et essentiel – à une combinaison optimale d'employés, de travailleurs occasionnels et de machines.

La même démarche analytique peut être utilisée afin de se concentrer sur les capacités durables et les futures compétences nécessaires pour soutenir de nouvelles façons de travailler. Cette compréhension approfondie permet aux entreprises d'élaborer une stratégie intégrée en gestion des talents qui prévoit le perfectionnement de leur main-d'œuvre interne, un recrutement très ciblé, une utilisation judicieuse des travailleurs occasionnels et des organisations tierces, et un déploiement optimal des technologies.



Une main-d'œuvre qui apprend constamment dans le cadre du travail

La main-d'œuvre prête pour l'avenir est ancrée dans une culture d'apprentissage continu et entièrement intégrée dans le flux des travaux. Ce n'est pas simplement un nouveau terme pour qualifier la formation en milieu de travail; c'est une notion fondamentalement différente. Il s'agit d'incorporer l'apprentissage aux activités qui font déjà partie des responsabilités quotidiennes des travailleurs, en utilisant des outils qu'ils connaissent, pour créer un environnement hautement efficace. C'est un apprentissage qui est applicable sur-le-champ et disponible en temps réel, au moment et à l'endroit où l'on en a besoin, et qui n'a rien à voir avec la formation traditionnelle en classe que nous avons longtemps utilisée.

L'avenir de l'apprentissage en cours d'emploi est :

Expérientiel

La connexion aux émotions humaines et aux expériences pertinentes est essentielle à la mémorisation des nouveaux acquis.

Intégré au travail

L'intégration de l'apprentissage dès que les employés en ont besoin dans leur travail quotidien le rend plus efficace, applicable et mémorable.

Mixte

Le recours à une combinaison d'expériences numériques et de séances pratiques rend l'apprentissage plus accessible et plus évolutif.

Continu

Un perfectionnement professionnel et personnel qui contribue à l'employabilité et à la pertinence soutenues des travailleurs est particulièrement apprécié par ces derniers.

Les organisations qui intègrent ces quatre principes à leur approche d'apprentissage offriront naturellement à leurs travailleurs un apprentissage dans le cadre du travail, au moment et à l'endroit où c'est nécessaire, avec des applications concrètes et des résultats tangibles.



Une main-d'œuvre fondée sur des capacités durables

Le fait d'acquérir et de perfectionner des capacités durables d'abord, et des compétences nécessaires par la suite, est une autre caractéristique d'une main-d'œuvre prête pour l'avenir.

Les compétences sont sur toutes les lèvres lorsqu'il est question de l'avenir du travail et de la main-d'œuvre. Cela n'a rien d'étonnant, car pendant la majeure partie du 20^e siècle, c'est ce dont les entreprises avaient besoin pour effectuer le travail. C'était tout à fait logique dans un monde relativement stable et prévisible, où les entreprises utilisaient des processus répétables et invariables pour créer des produits normalisés et prévisibles.

Mais le monde a changé, et les compétences ne sont plus le fondement sur lequel reposent les activités de l'entreprise. L'évolution des attentes des clients et la capacité prodigieuse des technologies à apprendre et à reproduire différentes compétences humaines, qu'elles soient banales (p. ex. la préparation et l'emballage des commandes d'épicerie) ou hautement spécialisées (p. ex. la chirurgie oculaire), signifient que le nombre et la variété de compétences nécessaires pour répondre aux besoins du marché augmentent trop rapidement pour que la main-d'œuvre humaine soit en mesure de suivre le rythme.

Parallèlement, les compétences sont de moins en moins essentielles à la création du genre de valeur qui amène une organisation à se démarquer et à nouer des relations durables avec ses clients. Dans un monde qui nécessite de plus en plus de compétences à actualiser plus fréquemment, ces compétences deviennent moins importantes que les capacités humaines durables qui permettent aux travailleurs de les maîtriser, de les appliquer et de les adapter.

Certaines de ces capacités durables sont innées et peuvent être cultivées; d'autres peuvent être acquises grâce à l'apprentissage, à l'expérience et à la pratique.

Elles comprennent :

L'imagination

Utiliser différentes optiques qui remettent en question les hypothèses existantes à propos de ce qui est possible.

L'empathie

Comprendre et prendre en compte les sentiments, les réflexions et les expériences des autres.

La curiosité

Chercher à obtenir de nouveaux renseignements, à vivre de nouvelles expériences et à acquérir une plus grande compréhension, et poser des questions.

La résilience

Persister malgré les difficultés, les obstacles ou les perturbations.

La créativité

Innover, improviser et utiliser des ressources de manières imprévues.

L'intelligence émotionnelle

Comprendre les émotions et les expériences vécues par les autres, et la façon dont elles influent sur les interactions humaines.

Le travail d'équipe

Collaborer efficacement au-delà des frontières culturelles et organisationnelles.

L'intelligence sociale

Comprendre la dynamique interpersonnelle et les conséquences comportementales des interactions humaines.

La recherche de sens

Prendre conscience des expériences collectives et leur donner un sens.

La pensée critique

Analyser, évaluer, résumer et reformuler l'information.

Le raisonnement souple

Reconnaître de nouveaux schémas et appliquer des schémas dans de nouveaux contextes⁷.

Si les machines sont capables de reproduire bon nombre des compétences affichées par les humains, ces derniers ont un avantage à d'autres égards. Les gens sont plus habiles à créer des liens avec d'autres personnes et à comprendre leurs besoins, à reconnaître un contexte changeant et à s'y adapter, et à élaborer de nouvelles approches créatives et imaginatives. Les organisations qui accueillent, inculquent et cultivent des capacités humaines durables seront bien placées pour se doter d'un avantage stratégique dans les années à venir. Leur main-d'œuvre possédera les capacités nécessaires pour percevoir le changement et y réagir, et pour acquérir rapidement les compétences nécessaires à ce moment-là, de façon à pouvoir continuer d'avancer et de prospérer dans un environnement où les perturbations constantes deviennent la norme.

Les organisations désirent s'assurer que leur main-d'œuvre est prête pour l'avenir, mais la plupart d'entre elles ne savent pas trop comment s'y prendre. Elles ne comprennent pas, dans les moindres détails, les compétences dont les travailleurs auront besoin pour soutenir leur future stratégie d'affaires. Elles n'ont pas identifié les lacunes actuelles de compétences et l'étendue de ces lacunes. Et elles ont du mal à déterminer les compétences et les capacités auxquelles elles devraient accorder la priorité, et si elles doivent se doter de ces compétences et capacités à l'interne, recruter sur le marché ou recourir à l'embauche temporaire au gré des besoins.

⁷ John Hagel III, Maggie Wooll, John Seely Brown, « Skills changes, but capabilities endure », *Deloitte Insights*, août 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/future-of-work-human-capabilities.html>, consulté le 1^{er} mars 2021.

Un cadre pour mettre en place la main-d'œuvre prête pour l'avenir

Comprendre à quoi ressemble la main-d'œuvre de l'avenir n'est que l'étape initiale; la mettre en place est un tout autre défi. Cette section décrit un cadre en quatre volets visant à aider les organisations à comprendre les décisions et les mesures qu'elles doivent prendre pour relever ce défi.



Déployer la planification et l'analytique de la main-d'œuvre pour repenser et redéfinir le travail de façon plus générale

La planification et l'analytique de la main-d'œuvre débutent par la compréhension des facteurs internes et externes qui auront une incidence sur les activités et les effectifs de l'organisation au cours des années à venir.

Les dirigeants qui se préparent pour l'avenir commencent par examiner les données externes sur les compétences et les capacités que nécessiteront leurs employés. Ils se tournent notamment vers le Forum économique mondial, de grandes écoles de commerce et des organismes professionnels, entre autres groupes, pour obtenir des perspectives et des prédictions. S'il convient de prendre en compte ces points de vue externes, les organisations ne devraient pas les considérer comme une solution infaillible à leurs propres besoins.

Tout effort visant à redéfinir le travail et à repenser la main-d'œuvre doit être ancré dans la stratégie d'affaires et les objectifs de l'organisation. Qu'est-ce que l'entreprise souhaite accomplir au cours des trois à cinq prochaines années? Quelles sont les compétences et les capacités essentielles à la réalisation de ces objectifs? Les réponses à ces questions seront uniques à l'entreprise et pourraient avoir peu de choses en commun avec les opinions des experts externes.

La prochaine étape consiste à utiliser l'analytique pour comprendre le travail exécuté par l'organisation à un niveau très détaillé. Quelles sont les tâches réalisées? Par qui? Où? La portée de ces efforts est beaucoup trop vaste pour que des humains puissent parvenir à un résultat dans un délai raisonnable; c'est là que les entreprises peuvent tirer parti des outils fondés sur l'IA et de l'analytique pour examiner l'ensemble des emplois de l'entreprise et identifier le large éventail de tâches exécutées au quotidien.

Une fois que les tâches existantes ont été répertoriées à l'aide de l'analytique, les organisations peuvent déterminer le travail qui doit être effectué ou non, et comprendre la meilleure façon d'accomplir le travail nécessaire. Cet exercice mène à la définition d'une approche « acquérir, emprunter, engager » envers le perfectionnement de la main-d'œuvre. Les compétences dont l'organisation a temporairement besoin peuvent être « empruntées », par exemple, en faisant appel à un consultant pour la durée d'un projet. L'emprunt est aussi un moyen grâce auquel les organisations accèdent à des talents difficiles à trouver ou à former, ou dont l'embauche en tant qu'employés permanents serait fort coûteuse. Parfois, certaines compétences sont si cruciales pour l'entreprise que la seule option consiste à engager ce ou ces talents. Mais dans bien des cas, les compétences et les capacités nécessaires peuvent être acquises par l'apprentissage.

La planification et l'analytique de la main-d'œuvre permettent aux organisations d'éviter les écueils les plus fréquents. Elles atténuent le risque que courent les organisations en se dotant de compétences en demande, pour constater qu'elles ne savent pas vraiment comment en tirer profit ou que leur longévité laisse à désirer. Elles permettent à l'entreprise de cibler sa stratégie d'apprentissage et d'éviter les coûts superflus. Et elles aident les organisations à s'assurer que les travailleurs dont l'emploi est touché se voient accorder l'occasion de se perfectionner afin de demeurer pertinents au sein d'un marché du travail en constante évolution.



ÉTUDE DE CAS :

Une entreprise de biens de consommation utilise la planification et l'analytique de la main-d'œuvre pour comprendre les possibilités liées à la main-d'œuvre de l'avenir, ainsi que leur incidence

Une entreprise mondiale de biens de consommation souhaitait adopter une approche axée sur les données qui lui permettrait de comprendre « l'art du possible » en ce qui a trait à sa main-d'œuvre de l'avenir. L'organisation voulait modéliser d'autres façons dont le travail pouvait être réalisé, en se concentrant sur trois leviers de perturbation : l'automatisation (travail), le talent (main-d'œuvre) et l'emplacement (milieu de travail). Elle désirait également comprendre les conséquences découlant de l'adoption d'une approche prudente, modérée ou audacieuse à l'égard de chaque levier.

À l'aide d'une plateforme de planification de la main-d'œuvre, l'entreprise a créé une architecture d'activités de travail pour faciliter l'exploration approfondie du type de tâches réalisées dans chacun des postes de l'organisation, dans des catégories telles que les communications, la supervision et la résolution de problèmes. Un algorithme d'apprentissage machine a été utilisé pour produire un modèle de perturbation permettant de comparer les options de travail actuelles et futures sur le plan de l'automatisation, du talent et de l'emplacement; ce modèle a ensuite été utilisé pour déterminer les écarts entre l'état actuel de la main-d'œuvre et les possibles états futurs. Au bout du compte, quatre scénarios ont

été élaborés, chacun présentant un différent état futur potentiel en fonction de la tolérance de l'organisation aux perturbations et au roulement, et modélisant l'ampleur et la rapidité des conséquences probables.

Cette analyse de « l'art du possible » a démontré les perturbations potentielles pour l'organisation jusqu'au niveau des postes. Elle a également permis à l'entreprise de comprendre l'incidence potentielle sur sa main-d'œuvre et la façon de déterminer les mesures à prendre pour faire passer la main-d'œuvre à son état futur, y compris les postes et les secteurs à privilégier pour atteindre des gains rapides importants.



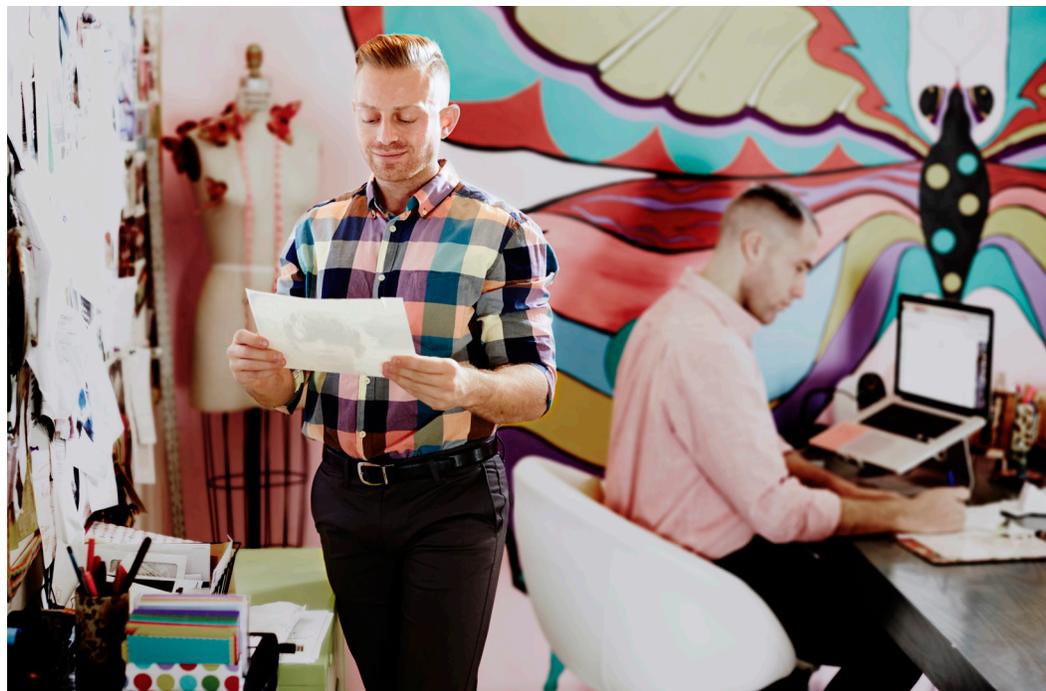
Approfondir la question en déterminant et en évaluant les compétences et les capacités d'avenir

L'analytique de la main-d'œuvre peut également aider les organisations à déterminer les compétences et les tâches qui sont les plus susceptibles d'être perturbées, ce qui représente une information d'une valeur inestimable pour définir le travail qui est accompli et le type de main-d'œuvre nécessaire. Mais pour ce faire, les dirigeants d'entreprise devront apprendre à connaître mieux que jamais l'organisation.

L'équipe de direction a sans doute une idée des compétences et des capacités nécessaires pour concrétiser la stratégie de l'organisation au cours des prochaines années, mais les directeurs et leaders fonctionnels – avec l'aide des ressources humaines (RH) et des équipes d'apprentissage – devront approfondir la question pour comprendre ce qu'ils doivent faire pour les acquérir, et leur incidence sur les programmes d'apprentissage et les stratégies en gestion de talent. Passer du temps là où le travail est exécuté, en parlant aux travailleurs, en les observant, en leur posant des questions et même en accomplissant leurs tâches, peut offrir aux dirigeants d'entreprise un puissant moyen de faire preuve d'empathie et de compréhension pour les expériences vécues par les travailleurs. Ces interactions et conversations permettent aux travailleurs tout comme aux dirigeants de mieux comprendre les compétences et les

capacités à perfectionner et comment y arriver efficacement, ce qui aidera ensuite les RH et les équipes d'apprentissage à créer des programmes de formation et des stratégies en gestion des talents qui sont adaptés à la situation propre aux différents secteurs de la main-d'œuvre.

En même temps, les organisations devraient profiter de cette occasion pour mettre en place plus de moyens fondés sur les données afin de comprendre, d'évaluer et de surveiller les compétences et les capacités de leur main-d'œuvre à tous les niveaux, surtout à mesure que les travailleurs les acquièrent. Elles devraient explorer la façon dont les nouveaux systèmes et les nouvelles plateformes peuvent soutenir ces approches axées sur les données, et être intégrés à l'entreprise de sorte que les leaders aient accès à une vue d'ensemble de l'évolution des compétences et des capacités de la main-d'œuvre au fil du temps.



ÉTUDE DE CAS :

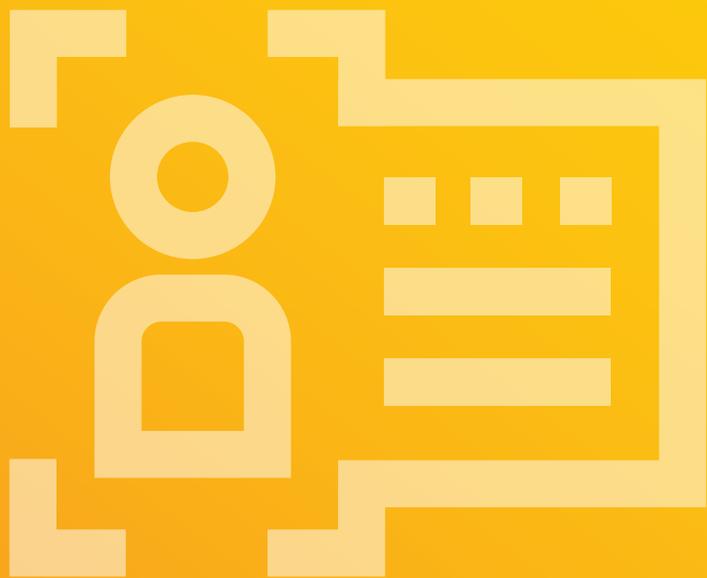
Une société d'État utilise la technologie pour mieux déterminer et évaluer les besoins en compétences et capacités

Une société d'État canadienne a déterminé que sa main-d'œuvre n'était que partiellement prête à relever les défis que prévoyait l'organisation dans l'avenir. Cependant, elle avait besoin de réponses à des questions clés à propos de sa future main-d'œuvre, notamment les nouvelles compétences et capacités dont ses travailleurs auraient besoin dans les mois et les années à venir.

La société a tenu une série d'ateliers destinés à dégager d'importantes perspectives de chaque service concernant l'avenir du travail et les compétences et capacités connexes. Elle a tenu un dernier atelier pour assurer l'harmonisation des principales

compétences et des stratégies d'atténuation à l'échelle de la société. Pour accentuer cet effort, l'organisation a aussi utilisé un outil d'analytique fondé sur l'IA pour évaluer la perturbation probable des postes; ces connaissances supplémentaires l'ont aidée à parfaire ses stratégies d'atténuation des lacunes de compétences.

Le projet a permis à la société d'État d'aborder l'évolution de ses besoins en main-d'œuvre, d'améliorer la visibilité des exigences en matière de talents, ainsi qu'à cerner et à combler les lacunes importantes de compétences et de capacités.





Réagir au changement constant en modernisant la stratégie d'apprentissage

Les stratégies traditionnelles d'apprentissage organisationnel sont parfaitement adaptées aux lieux de travail et aux effectifs stables et régentés du passé.

Elles sont très structurées et conçues pour répondre chaque année à des besoins habituels et prévisibles en matière d'apprentissage. En général, les apprentissages visent des employés provenant de sphères différentes et sont offerts *en dehors* du cadre du travail, normalement dans un environnement qui s'apparente à une salle de classe.

Ces stratégies sont peu adaptées aux effectifs modernes, soit des combinaisons complexes d'employés et de travailleurs occasionnels qui collaborent à toute heure du jour et de la nuit, partout dans le monde. L'apprentissage doit être ajusté en conséquence, en plus d'être offert de façon continue et sur demande. La seule façon d'y parvenir efficacement est d'adopter une nouvelle stratégie qui place l'apprentissage là où le besoin se fait sentir, c'est-à-dire là où le travail est effectué. Cela permet aux travailleurs d'accéder au perfectionnement nécessaire, en se libérant des difficultés associées aux approches d'apprentissage traditionnel, telles que les ressources limitées.

La mise en place d'une main-d'œuvre prête pour l'avenir nécessite que les organisations modernisent leur stratégie

d'apprentissage pour qu'elle offre aux travailleurs ce dont ils ont besoin et ce qu'ils réclament, de manière pertinente et dans un contexte qui est logique pour chacun d'entre eux. Les fonctions d'apprentissage devront améliorer leurs capacités et leurs modèles opérationnels de façon à soutenir la création d'académies dirigées par l'entreprise, et à assurer un suivi des besoins semblables à l'échelle de l'entreprise, pour que l'apprentissage soit offert à grande échelle de façon cohérente et efficace.

L'efficacité de cette nouvelle stratégie d'apprentissage devrait être mesurée en fonction des améliorations au rendement et à la productivité des travailleurs, plutôt qu'en fonction du nombre de cours offerts ou du temps consacré à la formation. L'évaluation de la stratégie d'apprentissage existante et des activités de la fonction d'apprentissage est la première étape de leur modernisation. L'organisation devrait ensuite définir sa vision et sa stratégie d'apprentissage orienté vers l'avenir, qui devrait s'arrimer aux objectifs de perfectionnement des compétences et des capacités, et viser l'intégration de l'apprentissage et du travail. Ensuite, l'entreprise devrait élaborer une feuille de route de mise en œuvre qui, de concert avec la vision et la stratégie, éclairera les principales décisions au sujet de la gouvernance, du modèle opérationnel et de la technologie qui s'imposent pour moderniser sa fonction d'apprentissage.

Cette approche diffère largement de celles qui l'ont précédée. Entre autres, la cocréation devient une partie intégrante

de la façon dont l'apprentissage est créé et présenté. Si une équipe de marketing nécessite une formation en particulier, par exemple, elle ne se contentera pas d'envoyer une demande au groupe de l'apprentissage. C'est plutôt ce dernier qui jouera un rôle de conseiller auprès du marketing et qui mettra sur pied une équipe de projet comprenant des représentants du marketing afin de mieux établir les besoins et la façon d'y répondre de façon contextualisée, pertinente et personnalisée.

Par ailleurs, les organisations d'apprentissage matures veillent vraiment à ce que la main-d'œuvre de première ligne soit prise en compte dans les *décisions* liées à l'apprentissage, ce qui a une incidence sur la façon dont l'apprentissage est régi. Cela permet à l'organisation de réagir plus agilement à mesure que de nouvelles exigences apparaissent en matière de compétences supplémentaires et de formation. Les pratiques de gouvernance traditionnelles, comme un conseil de formation qui se réunit chaque trimestre pour examiner les progrès et se pencher sur les prochaines étapes, peinent à suivre le rythme d'évolution des besoins d'aujourd'hui, et encore moins ceux de demain. La main-d'œuvre prête pour l'avenir ne peut pas se permettre d'attendre six mois ou plus pour accéder à un apprentissage important; il faut prendre des décisions rapidement de manière à s'assurer que les travailleurs disposent des outils dont ils ont besoin pour s'acquitter du travail.

ÉTUDE DE CAS :

Une société minière mondiale modernise son approche d'apprentissage en fonction de l'avenir numérique

Une société minière canadienne avait entrepris une importante transformation numérique en vue d'utiliser de nouvelles technologies pour réduire les coûts d'exploitation et améliorer la souplesse opérationnelle. La société a créé son académie d'apprentissage numérique pour libérer et exploiter tout le potentiel de cette démarche de transformation, en misant sur l'apprentissage pour inspirer sa main-d'œuvre et l'habiliter à découvrir des moyens plus efficaces de travailler de façon numérique.

Des méthodologies de conception centrées sur l'humain ont été utilisées pour élaborer la stratégie de l'académie

et la feuille de route opérationnelle à la lumière des besoins de l'entreprise et de sa main-d'œuvre. Les observations recueillies auprès des employés ont permis de concevoir l'académie de façon à offrir un apprentissage en cours d'emploi et de répondre aux besoins en constante évolution de compétences et de capacités numériques.

Le résultat : l'académie a amené l'organisation à améliorer considérablement son aptitude à prévoir les futures compétences et capacités numériques, et à adapter constamment l'apprentissage à l'évolution des exigences.





Apprendre tout en travaillant

L'apprentissage en cours d'emploi n'est pas un concept nouveau ni une approche exclusivement fondée sur la technologie. Le lien entre l'apprentissage et le travail a toujours existé : les apprentis traditionnels, par exemple, apprenaient leur métier en travaillant sous la supervision d'un mentor chevronné.

Le problème est que, pendant longtemps, l'apprentissage organisationnel se déroulait en dehors du contexte et de la cadence normale du travail, dans une salle de classe, voire carrément ailleurs. Qui plus est, ce genre de perfectionnement n'est pas toujours particulièrement utile dans le cadre des tâches quotidiennes, ce qui explique pourquoi l'apprentissage organisationnel ne tient pas souvent la route.

L'apprentissage en cours d'emploi permet d'apprendre au moment et à l'endroit où les employés en ont besoin, et d'appliquer les connaissances acquises sur-le-champ à un problème réel ou à une situation actuelle. L'apprentissage est présenté sous forme de cours abrégés, de fiches-conseils, de vidéos, et d'autres bribes de savoir faciles à assimiler qui sont intégrées aux outils et aux environnements que les travailleurs utilisent déjà au quotidien.

Prenons l'exemple d'un nouveau directeur qui effectue sa toute première évaluation du rendement d'un membre du personnel. Par le passé, le nouveau directeur aurait reçu une brève formation sur les évaluations du

rendement dans le cadre d'un programme d'orientation vraisemblablement offert plusieurs mois avant d'avoir l'occasion de mettre cet apprentissage en pratique. Il aurait également pu demander à son propre directeur de lui donner quelques conseils dans les jours précédant l'évaluation.

Par contre, dans une organisation qui adhère à l'apprentissage en cours d'emploi, ce même directeur aurait pu consulter l'intranet de l'entreprise quelques jours avant l'évaluation pour accéder à une série de vidéos, de fiches-conseils et d'exercices. En accédant à l'apprentissage pertinent au moment où il en avait besoin, et en l'appliquant à sa propre situation concrète, le nouveau directeur est beaucoup plus susceptible de tirer le maximum de la formation, de manière efficace et en temps voulu.

Le fait d'offrir un apprentissage pertinent et personnalisé aux travailleurs individuels comporte un autre avantage : cela peut les inciter à apprendre. Une étude réalisée récemment par LinkedIn Learning révèle que 54 % des employés consacraient

plus de temps à l'apprentissage si on leur recommandait des cours précis qui les aideraient à atteindre leurs objectifs professionnels. Cette même étude indique également que, si 50 % des membres de la génération Y se sentent normalement motivés à apprendre, 79 % d'entre eux se sentent motivés lorsque l'apprentissage est personnalisé⁸.

Les organisations qui envisagent d'intégrer l'apprentissage en cours d'emploi doivent d'abord s'assurer de comprendre comment les tâches sont réalisées et quels sont les besoins d'apprentissage actuels. Cette démarche est essentielle pour concevoir des expériences d'apprentissage très percutantes qui s'insèrent aisément dans le quotidien de la main-d'œuvre. Elles doivent aussi s'efforcer de créer et de proposer des parcours d'apprentissage mixtes et expérientiels qui reflètent les rôles et les responsabilités des travailleurs, allant des jeunes recrues universitaires et des nouveaux directeurs aux équipes de TI qui doivent maîtriser l'IA, en passant par les dirigeants chargés d'accéder à de nouveaux marchés à l'étranger.

⁸ LinkedIn Learning, « 2020 Workplace Learning Report », janvier 2021, <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>, consulté en mars 2021.



ÉTUDE DE CAS :

Une institution financière intègre l'apprentissage des dirigeants en cours d'emploi

Une institution financière canadienne souhaitait ardemment explorer les façons dont les technologies émergentes pouvaient faire progresser ses activités. Mais l'organisation savait que cela nécessiterait que ses gens adoptent une mentalité axée sur l'innovation pour réfléchir aux problèmes, prendre des décisions et collaborer différemment.

L'institution a donc mis en place une nouvelle approche d'apprentissage. Un programme immersif s'apparentant à une académie a été créé à l'intention des dirigeants de l'entreprise, dans le but de transformer la culture organisationnelle et d'acquérir une littératie technologique pour accélérer les changements fondés

sur la technologie. Le programme utilisait une combinaison d'apprentissage en immersion, en classe et sur le tas pour favoriser la compréhension de divers domaines chez les participants, y compris l'intelligence artificielle, les services bancaires ouverts, la robotisation des processus, la conception centrée sur l'être humain et l'infonuagique.

Cette nouvelle stratégie d'apprentissage modernisée a permis aux employés clés d'acquérir de nouvelles compétences et capacités, et d'augmenter ainsi leur efficacité dans un monde numérique, sans avoir à quitter le cadre de leur travail quotidien.

Votre
main-d'œuvre
est-elle prête
pour l'avenir?

Les organisations sont engagées dans une course l'une contre l'autre, et contre la montre, pour suivre le rythme croissant du changement. La technologie ne constitue qu'une partie de la solution. En effet, l'automatisation, l'IA et d'autres merveilles technologiques ne suffisent pas. La main-d'œuvre humaine demeure essentielle à la réussite de toute entreprise. Son imagination, sa créativité et son empathie, entre autres qualités propres aux êtres humains, sont des éléments fondamentaux en vue de créer le genre d'innovations et d'occasions dont les entreprises ont besoin pour prospérer dans les années à venir.

Mais la main-d'œuvre d'aujourd'hui a encore du chemin à faire avant d'être véritablement prête pour l'avenir. Le travail en soi doit être redéfini, et de nouvelles compétences et capacités doivent être perfectionnées et cultivées. L'apprentissage tout en travaillant sera essentiel à cette transformation. Et si notre expérience récente nous a appris une chose, c'est que nos entreprises et nos gens sont plus résilients que nous ne l'aurions jamais imaginé – et que nous pouvons accueillir le changement transformationnel au rythme accéléré qui s'impose.



[Deloitte.ca/main-doeuv-re-prete-pour-lavenir](https://deloitte.ca/main-doeuv-re-prete-pour-lavenir)

Personne-ressource

Kathy Woods

Associée et leader nationale
Transformation de la main-d'oeuvre
kawoods@deloitte.ca

Remerciements

Rebecca Hall

Directrice, Consultation

Erica Hamel

Directrice principale, Consultation
Leader, Expérience d'apprentissage et transformation

Stephen Harrington

Directeur de service, Consultation
Leader national du groupe Stratégie
relative à la transformation de la main-d'oeuvre

Peter Tulumello

Directeur principal, Consultation
Leader, Architecture d'apprentissage et écosystèmes

Deloitte.

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. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur 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 pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de 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 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).