

La crise des compétences futures

comment les compétences peuvent
débloquer votre stratégie et vous
permettre de gagner la guerre des talents



**L'après-pandémie -
Qu'aurons-nous
appris ?**



Nous avons prouvé que le télétravail peut fonctionner

Dans le monde entier, nombre d'organisations ont dû s'adapter rapidement au télétravail et à la formule hybride.

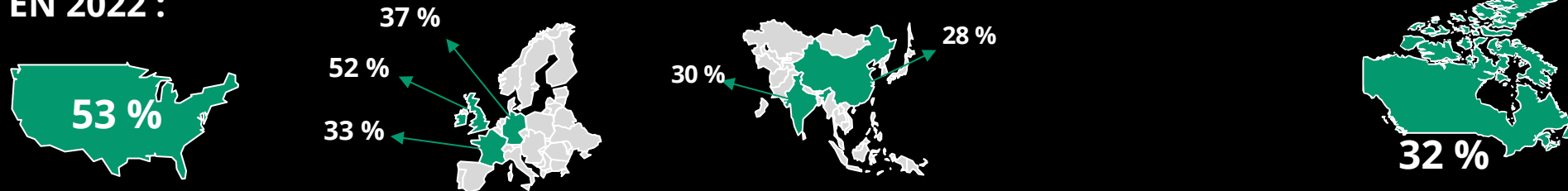
À LA FIN DE 2021 :

On prévoyait que les télétravailleurs auraient constitué **32 % de l'ensemble des personnes salariées dans le monde**, comparativement à 17 % en 2019¹. Le Canada ne fait pas exception avec 32 % des effectifs travaillant à distance, contre 4 % en 2016².

ET

Il était prévu que **51 % de toutes les personnes travaillant dans le domaine du savoir dans le monde** travaillerait à distance, comparativement à 27 % en 2019¹.

EN 2022 :



Dans le monde :

- Les États-Unis seront en première position en ce qui concerne le nombre de télétravailleurs, **soit 53 % de leur main-d'œuvre¹. Le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France compteront respectivement 52 %, 37 % et 33 % de télétravailleurs.**
- L'Inde et la Chine compteront le plus grand nombre de télétravailleurs, mais à des pourcentages relativement faibles : **30 % des effectifs indiens et 28 % des effectifs chinois travailleront à distance¹.**

Au Canada :

- Dans la perspective de 2022, **39 % des effectifs préfèrent travailler la plupart ou la totalité de leurs heures à distance**, tandis que 41 % préfèrent en travailler la moitié. Seuls 20 % préfèrent travailler principalement en présentiel.
- **La grande majorité (90 %) des nouveaux télétravailleurs avouent être au moins aussi productifs à la maison que sur leur lieu de travail.**

Les années 2020 et 2021 ont marqué le début du « grand épuisement »...

48 % des Canadiens qui découvrent le télétravail disent accomplir plus de travail par heure¹.

Dans le monde, la génération Z est celle qui est **la moins satisfaite au travail**, avec seulement **56 %** qui se disent satisfaits de l'équilibre travail-vie personnelle et **59 %** qui sont satisfaits de leur travail en général².

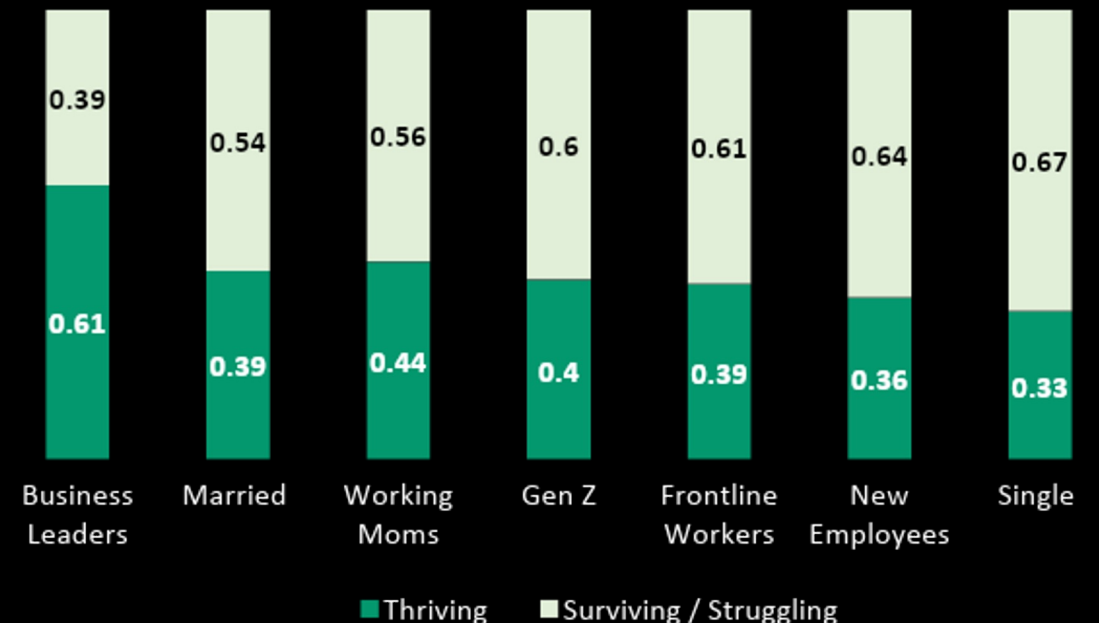


SENTIMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE MONDIALE³

54 % des personnes interrogées se sentent débordées
ALORS QUE
39 % se sentent épuisées

ET **35 %** soulignent que leurs heures de travail ont **augmenté depuis le début de la COVID-19¹**.

Les gestionnaires d'entreprise s'en sortent mieux que les membres du personnel, puisque **61 % d'entre eux sont satisfaits³**.



... et ont amené les économistes à évoquer la « grande démission »

Selon l'OCDE, **environ 20 M de personnes en moins travaillent** par rapport à la situation avant la COVID-19.



Parmi ces personnes, **14 M ont quitté le marché du travail**¹.

30,3 %



des entreprises canadiennes signalent des pénuries de main-d'œuvre, surtout dans les secteurs de l'hébergement, de la restauration, du transport, des loisirs et du tourisme².



Une étude de Microsoft menée auprès de plus de 30 000 personnes salariées de par le monde a révélé que **41 % d'entre elles envisageaient de démissionner ou de changer de profession** cette année¹.



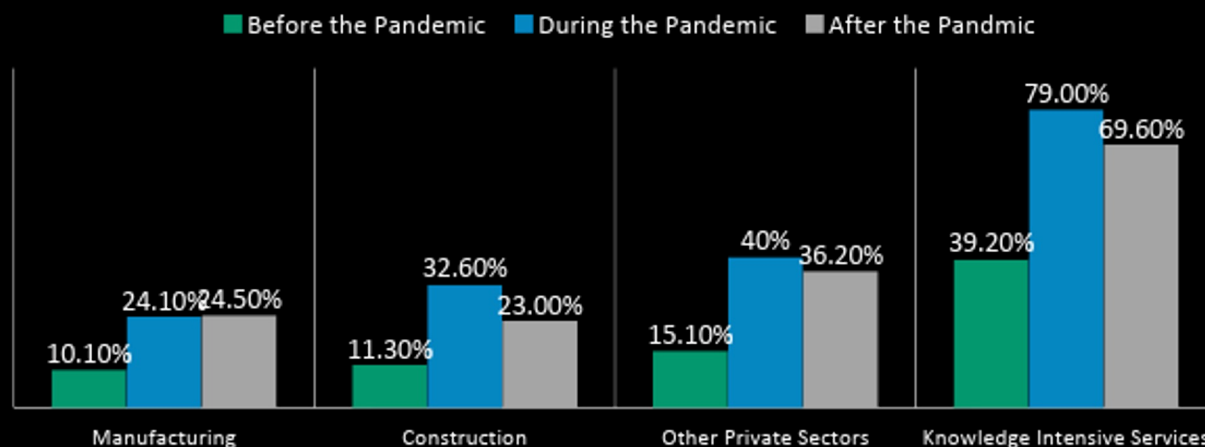
Le nombre de Canadiens ayant quitté leur emploi pour cause « d'insatisfaction » a

presque triplé depuis juin 2020.

Les nouvelles préférences des effectifs sont appelées à durer

La pandémie a été un catalyseur du télétravail, et un grand nombre de personnes réalisent désormais les avantages des modèles de travail flexibles.

Share of Workers that Plan to Work at Least One Day a Week at Home¹



54 % des personnes employées au Canada seraient prêtes à quitter leur emploi si on ne leur offre pas la marge de manœuvre qu'elles souhaitent².




9 travailleurs canadiens **sur 10** veulent de la latitude quant à l'endroit et au moment où ils travaillent.

Les **crain**tes et l'**anxiété** de l'an dernier font place à une **nouvelle forme de courage professionnel**...



... et un **esprit de témérité** semble donner un nouvel élan aux personnes **superperformantes** qui ont habituellement une **aversion pour le risque** et un intérêt pour l'avancement professionnel⁴.



**Comment les
compétences et
l'apprentissage
s'inscrivent-ils
dans ce nouveau
contexte ?**

Votre personnel dispose-t-il des compétences dont il a besoin aujourd'hui et pour l'avenir ?

Un investissement accru dans le perfectionnement et le renouvellement des compétences des personnes actives pourrait ajouter au moins **6 500 milliards de dollars** au PIB mondial, créer 5,3 millions de nouveaux emplois (nets) d'ici 2030 et contribuer au développement d'économies plus inclusives et viables.



11 500 milliards de dollars du PIB mondial pourraient être perdus, et cette perte peut être directement attribuée à un déficit de compétences.



Pour les compétences professionnelles, **de 2 à 5 ans**



Pour les compétences techniques, **18 mois**

46 % des personnes qui travaillent devront acquérir de nouvelles compétences au cours de l'an prochain pour faire leur travail, et **53 %** au cours des 3 à 5 prochaines années.

90 %



des employés devront actualiser leurs compétences chaque année pour se tenir au courant des nouvelles technologies.



Se concentrer uniquement sur les compétences n'est pas la solution pour constituer la main-d'œuvre nécessaire pour l'avenir. Les compétences changent, mais les capacités humaines, comme **la créativité, l'imagination, la curiosité, l'empathie et la résilience**, restent importantes et sont essentielles pour apporter la plus-value exigée par le marché.

74 % des organisations affirment que le renouvellement des compétences est important, mais seulement **10 %** d'entre elles sont prêtes à aborder cette question.

Pourquoi innover dans notre approche de l'apprentissage?

42 %

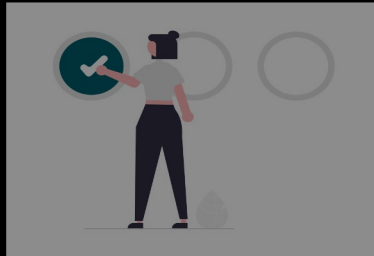
des **compétences essentielles** requises pour exercer les fonctions actuelles **devraient évoluer** d'ici 2022¹.

54 %

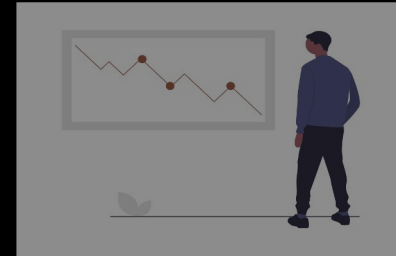
de **tous** les membres du personnel auront besoin d'une requalification importante au cours des trois prochaines années².

1 629 \$

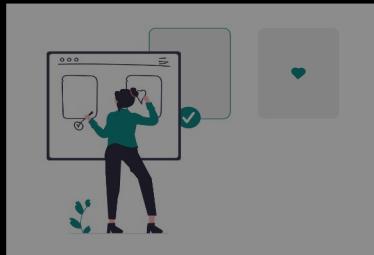
par membre du personnel - investissement annuel moyen en formation et perfectionnement³.



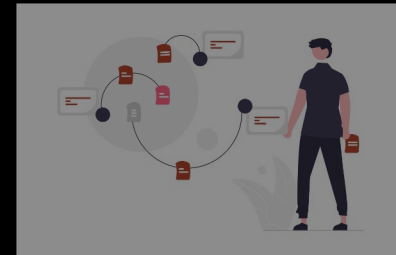
Une mise à niveau constante est nécessaire, mais la plupart des activités de formation consistent en une **initiation au respect des règles**.



Peu importe la formation donnée, **les changements de comportement restent limités**.



La formation est une activité distincte **des procédés opérationnels**.



Le matériel didactique n'a pas **la forme et le fond nécessaires** pour relier facilement l'apprentissage aux procédés opérationnels.



L'**acquisition continue du savoir** ne se fait pas à partir des résultats des dossiers et des enquêtes.



Occasion manquée d'exploiter les données existantes de l'activité habituelle (« scénario de référence ») pour la gestion et la prestation de la formation.

L'apprentissage est désormais une composante essentielle de votre stratégie de gestion des talents, qui ne se limite pas aux personnes travaillant à temps plein.

ACCÈS

Créer des marchés de talents et des pratiques de mobilité pour trouver les meilleures **personnes, capacités et compétences**.

87 % des personnes interrogées définissent leurs effectifs en termes plus larges que ceux des membres du personnel à temps plein ou à temps partiel.

LinkedIn met à l'essai le programme **Skills Path**, une nouvelle méthode d'embauche basée sur les compétences, avec, entre autres, la participation de BlackRock, Gap Inc. et TaskRabbit.

ORGANISATION

Mettez au point des expériences et des services de **développement de qualité grand public** afin d'optimiser la façon dont les personnes **construisent leur carrière, font de l'encadrement et apprennent**.



s'est associé avec Mesa Community College pour apprendre aux étudiants à assembler et à tester l'équipement qui constitue le « système de commande central » des avions de Boeing.

On estime qu'une personne sur six appartient à un groupe minoritaire de la neurodiversité. Pourtant, le taux de chômage de ces personnes est beaucoup plus élevé que celui des autres – allant jusqu'à 80 %.

MOBILISATION

Intégrez, remaniez et créez des **plateformes et des politiques de ressources humaines** qui maximisent le **rendement et la mobilisation** d'une main-d'œuvre diversifiée.



La NASA a mis en place un marché de talents interne à l'échelle de l'agence, créant ainsi un moyen transparent et accessible de rechercher des débouchés pour les talents internes¹.

J.P.Morgan

Les employés du programme « Autisme au travail » (Autism at Work) de JP Morgan réalisent, en moyenne, de 48 % à 140 % plus de travail que leurs collègues, selon le poste qu'ils occupent.

La fonction d'apprentissage évolue pour mieux s'adapter

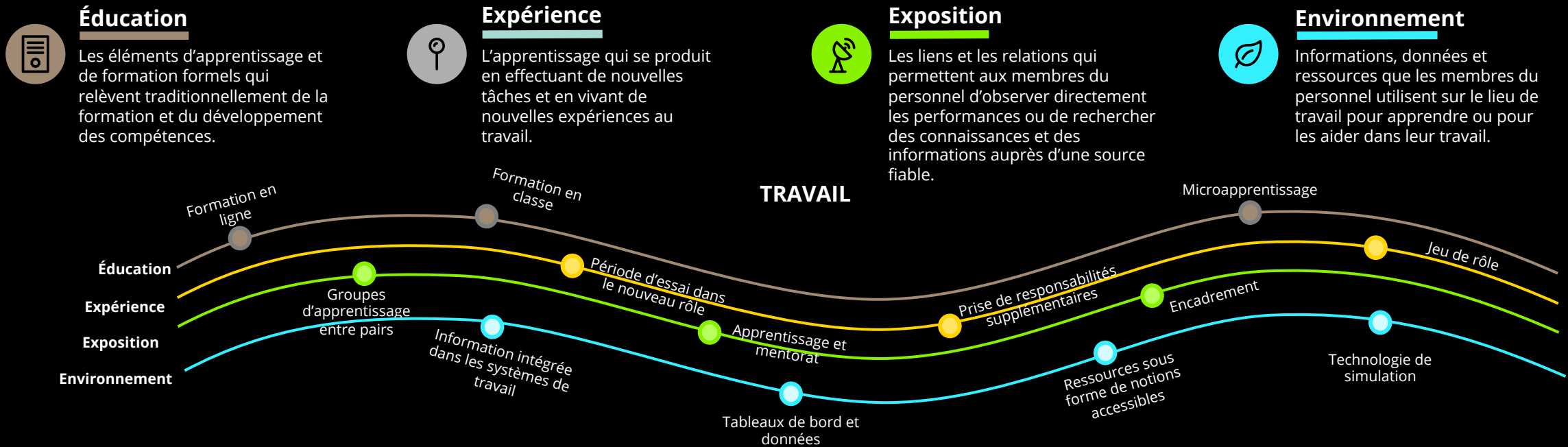
Au cours des deux dernières décennies, les méthodes d'apprentissage dans les organisations ont évolué, passant de divers formats à l'intégration de l'apprentissage dans le cadre du travail.

| Parcours d'apprentissage | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|--|
| | Apprentissage en ligne et mixte | Gestion des talents | Apprentissage continu | Apprentissage assisté par ordinateur | Apprentissage dans le cadre du travail |
| Formats | Catalogue de cours Université à distance | Parcours d'apprentissage Parcours professionnel | Par vidéo, autogéré Mobile, YouTube | Microapprentissage Vidéo en temps réel Formation en tous lieux | Apprentissage par l'expérience |
| Philosophie | Conception pédagogique Kirkpatrick | Formation hybride Apprentissage social | Modèle d'apprentissage 70:20:10 Taxonomie | Pensée créatrice Expérience d'apprentissage | |
| Utilisateurs | Autoapprentissage Formation en ligne | Axé sur la carrière Nombreux sujets | Formation sur demande Intégration de la formation | Tout le monde, tout le temps, partout | |
| Systèmes | Système de gestion de l'apprentissage (SGA) comme plateforme de formation en ligne | Le SGA comme plateforme de talents | Le SGA comme plateforme de mise au point de l'expérience | SGA invisible Guidé par les données, mobile | |

L'avenir de l'apprentissage : apprendre dans le cadre du travail

L'apprentissage dans le cadre du travail consiste à créer les conditions permettant à l'apprentissage de se produire au cours des tâches elles-mêmes, plutôt que de se concentrer sur le contenu de l'apprentissage et de la formation.

Les quatre E de l'apprentissage dans le cadre du travail



Le potentiel humain est en passe de devenir notre plus grand atout inexploité

Libérer le potentiel humain à l'aide d'outils, de technologies et de processus qui permettent aux personnes de s'affranchir des structures hiérarchiques et bureaucratiques.

Les **marchés de talents** internes permettent aux entreprises de **maintenir en poste les talents existants**^{1,2}.



À Unilever, en l'espace de 60 jours, **plus de 700 projets stratégiques** ont été affichés et **26 000 heures ont été débloquées**.

À la fin de 2020, **plus de 500 000 heures** avaient été **débloquées sur le marché des talents**.

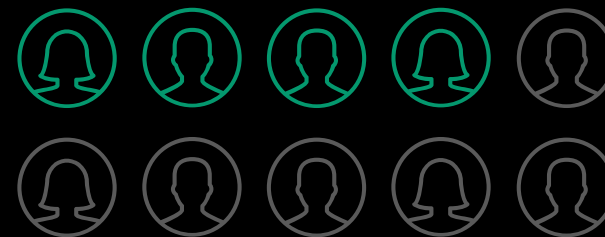
Parmi les facteurs de perturbation du travail, **72 %** des cadres ont cité « **la capacité de leur personnel à s'adapter, à se perfectionner et à assumer de nouveaux rôles** » comme premier et deuxième facteurs les plus importants,

MAIS

seulement 17 % disent que les membres du personnel sont vraiment prêts pour cela.


Gallup a constaté que les milléniaux placent la possibilité **d'apprendre et d'évoluer dans un emploi au-dessus de toute autre considération**, et 69 % des autres personnes disent que c'est important pour elles³.

Alors que



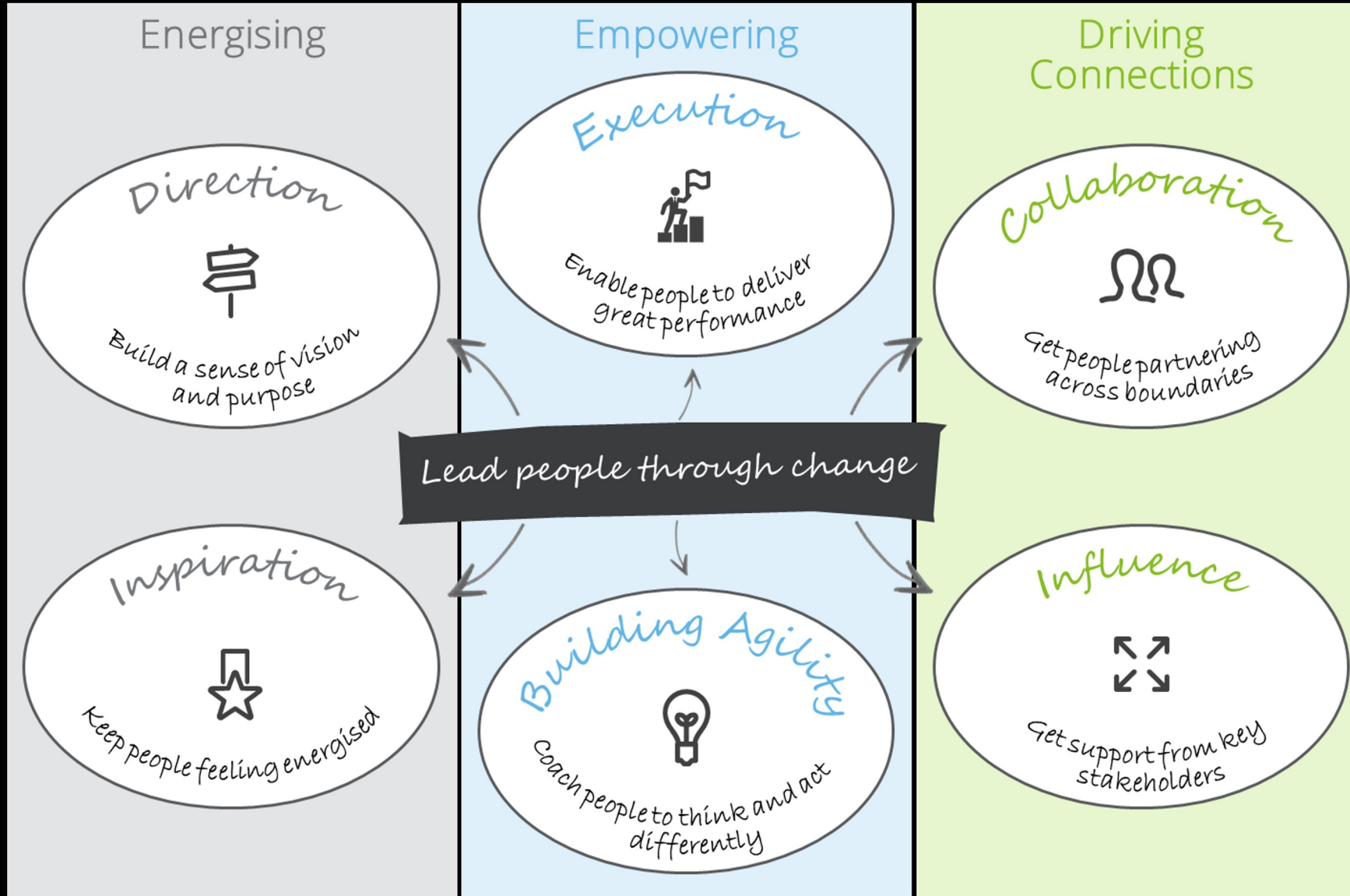
seulement 4 membres du personnel sur 10

s'accordent à dire qu'ils ont des **possibilités d'apprentissage et d'épanouissement au travail**³.



**Les capacités
immuables du
leadership – un
exemple de
compétences
futures**

Ω Compétences clés de dirigeants menant des changements novateurs



Mettons-nous au travail.

Merci !

À propos de Deloitte

« Deloitte » est la marque sous laquelle des dizaines de milliers de professionnels spécialisés dans des cabinets indépendants du monde entier collaborent pour fournir des services d'audit, de consultation, de conseils financiers, de gestion des risques et de fiscalité à des clients donnés. Ces cabinets font partie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni. Chaque cabinet membre fournit des services dans une région particulière en observant les lois et les règlements professionnels propres aux pays où il exerce ses activités.

Chaque société membre de DTTL a une structure différente établie en fonction des lois, règlements, usages et autres facteurs propres aux pays et elle peut fournir des services professionnels sur son territoire par l'entremise de sociétés affiliées ou d'autres entités. Ce ne sont pas toutes les sociétés membres qui fournissent la gamme entière de services, et certains services pourraient ne pas être offerts pour nos clients d'attestation selon la réglementation de la comptabilité publique.

DTTL et ses cabinets membres constituent des entités juridiques distinctes qui n'ont pas le pouvoir de se lier les unes aux autres. DTTL et chacun de ses cabinets membres sont responsables uniquement de leurs propres actes et omissions et non de ceux des autres.

DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients.