

L'effectif de l'avenir

- Tendances émergentes
- Attirer et maintenir en poste les talents
- Bâtir un effectif diversifié et inclusif
- Perfectionnement et recyclage des compétences des employés
- Implications pour les politiques et recommandations
- Le rôle du gouvernement pour encourager l'effectif de l'avenir



RAPPORT MENSUEL EXÉCUTIF DU CONSEIL MIXTE

Élaboré par le comité de recherche

Mars 2023

1. Qu'est-ce que l'effectif de l'avenir?

- La nature des travaux et l'évolution des attentes des employés continuent de changer aux suites de la pandémie de la COVID-19. Les deux dernières années ont eu des incidences importantes sur notre façon de travailler et ont fait accélérer l'adoption de modèles de travail hybride. Alors que de nombreuses organisations adoptent le travail à distance et les heures flexibles, il est évident que le lieu de travail de l'avenir sera très différent de celui dont nous avons l'habitude.
- L'effectif de l'avenir sera défini par une plus grande souplesse, agilité et résilience. La pandémie mondiale a souligné l'importance de l'adaptabilité et a exigé l'adoption de nouvelles technologies et pratiques de travail afin d'assurer la continuité dans un monde en évolution rapide. Beaucoup d'organisations ont déjà adopté la transformation numérique et ont mis en œuvre des outils comme la vidéoconférence, la collaboration infonuagique et des plateformes de communication virtuelles afin de faciliter le travail à distance et les modèles de travail hybride.
- De plus, les attentes des employés changent, et ils s'attendent maintenant à une plus grande autonomie, à un équilibre travail-vie personnelle et à une plus grande attention à la santé mentale et au bien-être. Les employeurs doivent maintenant s'adapter à ces attentes pour attirer et maintenir en poste les meilleurs talents, ce qui a entraîné un changement important dans la culture organisationnelle et les styles de leadership.
- L'effectif de l'avenir sera caractérisé par une plus grande souplesse, agilité et résilience, et les employeurs doivent être prêts à s'adapter aux attentes changeantes pour demeurer compétitifs. Au fur et à mesure que ce sujet gagne en importance, il faut reconnaître que les changements dont nous sommes témoins ne sont pas de simples réactions temporaires à la pandémie. Ils représentent plutôt un changement fondamental dans notre façon de considérer le travail et le lieu de travail. La pandémie a tout simplement accéléré des tendances qui étaient déjà en cours, comme l'augmentation du travail à distance, l'importance accrue des compétences et de l'adaptabilité ainsi que l'orientation sur le bien-être et la santé mentale.

Pourquoi ce rapport est-il important?

La connaissance de l'effectif de l'avenir est essentielle pour que les organisations continuent de réussir dans leurs opérations. Elle procure des perspectives utiles sur les tendances et les nouveautés à venir, ce qui permet aux organisations de prendre des décisions éclairées sur leur orientation future. En demeurant au fait des changements, les organisations peuvent se préparer à tirer parti des nouvelles possibilités et à relever les défis éventuels de façon proactive.

L'effectif de l'avenir sera très différent de celui d'aujourd'hui, et ce fait a des implications importantes pour les employés. Les travailleurs devront acquérir de nouvelles compétences et adopter de nouvelles approches au travail pour demeurer employables et pertinents dans un environnement de travail souple, à distance et axé sur les compétences.

À mesure que les organisations s'adaptent aux environnements de travail changeants, elles doivent également tenir compte des besoins et des attentes de leurs employés. En comprenant les besoins de leur effectif, les organisations peuvent attirer et maintenir en poste les meilleurs talents, accroître la productivité et créer une culture en milieu de travail positive qui est avantageuse tant pour les employés que pour l'ensemble de l'organisation.

Que comprend ce rapport exécutif?

Le présent rapport comprend les thèmes suivants :

- Tendances émergentes
- Attirer et maintenir en poste les talents
- Bâtir un effectif diversifié et inclusif
- Perfectionnement et recyclage des compétences des employés
- Implications pour les politiques et recommandations

2. Attirer et maintenir en poste les talents

Attirer et maintenir en poste les talents est un défi critique pour les organisations dans l'effectif de l'avenir. Devant la hausse du travail à distance et de l'importance des compétences et de l'adaptabilité, la concurrence pour les meilleurs talents se promet d'être intense.

Voici des stratégies clés que les organisations peuvent adopter pour attirer et maintenir en poste les meilleurs employés.

Offrir des régimes de rémunération concurrentiels. La rémunération est un facteur essentiel pour attirer et maintenir en poste les meilleurs talents. En plus de salaires concurrentiels, les organisations devraient aussi envisager d'autres avantages sociaux, comme l'assurance maladie, les régimes de retraite et les options d'achat d'action. Offrir des avantages sociaux qui correspondent aux valeurs et aux priorités des employés, comme des modalités de travail souples, peut aussi constituer un incitatif puissant pour attirer et maintenir en poste les meilleurs talents.

Créer une culture en milieu de travail positive. La culture en milieu de travail est un facteur clé pour attirer et maintenir en poste les talents. Une culture positive qui valorise la diversité, l'inclusion et le bien-être des employés peut représenter un attrait important pour les employés. Les organisations peuvent créer une culture positive en encourageant la communication ouverte, en reconnaissant les réalisations des employés et en offrant des possibilités de croissance et de perfectionnement professionnels.

Investir dans le perfectionnement des employés. Il est essentiel d'investir dans le perfectionnement des employés pour maintenir en poste les meilleurs talents. Offrir des possibilités de formation, de mentorat et de croissance professionnelle peut aider les employés à acquérir de nouvelles compétences et à faire progresser leur carrière au sein de l'organisation. Les organisations peuvent aussi offrir aux employés des occasions de participer à des événements et à des conférences de l'industrie, leur permettant ainsi d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences.

Mettre l'accent sur l'équilibre travail-vie personnelle. Les employés accordent de plus en plus d'importance à l'équilibre travail-vie personnelle. Le fait d'offrir des modalités de travail souples, comme le travail à distance et les heures flexibles, permet aux employés de trouver l'équilibre entre leurs engagements professionnels et personnels. Les organisations peuvent aussi favoriser l'équilibre travail-vie personnelle en encourageant les employés à prendre des pauses, en offrant des ressources de santé mentale et en aidant les employés à gérer leur charge de travail.



3. Bâtir un effectif diversifié et inclusif

Dans l'effectif de l'avenir, il est essentiel que les organisations bâtissent un effectif diversifié et inclusif. Cet effectif diversifié et inclusif peut stimuler l'innovation, accroître la participation des employés et améliorer le rendement organisationnel. Dans cette diapositive, nous étudierons certaines des stratégies principales que les organisations peuvent employer pour bâtir un effectif diversifié et inclusif.

Établir une stratégie de diversité et d'inclusion

- Les organisations qui souhaitent réussir dans l'effectif de l'avenir doivent créer un effectif diversifié et inclusif. Elles peuvent ainsi stimuler l'innovation, accroître la participation des employés et améliorer le rendement organisationnel. L'une des stratégies essentielles pour bâtir un effectif diversifié et inclusif consiste à établir une stratégie de diversité et d'inclusion.

Celle-ci devrait tenir compte des valeurs et des buts de l'organisation, être dirigée par l'équipe des cadres et être communiquée à tous les employés. Il faudrait aussi créer des indicateurs pour mesurer le succès de la stratégie et assurer la reddition de comptes. Pour garantir le succès de la stratégie, elle devrait traiter du recrutement, du maintien en poste et de la promotion des talents diversifiés.

Diversifier les pratiques d'embauche

- La diversification des pratiques d'embauche est une autre stratégie importante pour bâtir un effectif diversifié et inclusif. Les organisations peuvent mettre en œuvre un processus d'embauche anonyme et élargir les efforts de recrutement pour attirer les candidats des collectivités sous-représentées.

- Elles peuvent aussi offrir des programmes de stage, d'apprentissage et de mentorat, et établir des partenariats avec des organisations communautaires. Établir un programme de recommandation peut aussi encourager les employés actuels de recommander des candidats diversifiés.

Créer une culture en milieu de travail inclusive

- Il est essentiel de créer une culture en milieu de travail inclusive pour bâtir un effectif diversifié et inclusif. Les organisations peuvent favoriser la communication ouverte et la collaboration, offrir la formation sur la diversité et l'inclusion et établir des groupes de ressources pour les employés (GRE). Les GRE peuvent offrir une plateforme permettant aux employés de créer des liens, d'échanger leurs expériences et de bâtir une collectivité.

- Les organisations devraient encourager la création de GRE et les appuyer par des ressources et un financement. Il est aussi essentiel d'encourager les employés à se présenter entièrement au travail et de créer un milieu où tous se sentent appréciés et respectés.

Mesurer et évaluer le succès

- Il est essentiel à l'établissement d'un effectif diversifié et inclusif de mesurer et d'évaluer le succès des initiatives de diversité et d'inclusion. Les organisations devraient établir des indicateurs pour mesurer le succès de telles initiatives, mener des sondages réguliers et organiser des groupes de discussion afin d'évaluer la satisfaction et la participation des employés, et utiliser des données pour relever les secteurs où il est possible d'améliorer la diversité et l'inclusion.

- Il est également important d'évaluer et de rajuster continuellement les stratégies de diversité et d'inclusion afin de veiller à ce qu'elles s'harmonisent avec les valeurs et les buts organisationnels. Le fait de célébrer les réussites et de reconnaître les contributions des employés diversifiés peut créer une culture d'inclusion et de reconnaissance.

4. Perfectionnement et recyclage des compétences des employés

À mesure que la nature du travail continue d'évoluer, il est essentiel à la concurrence des organisations de perfectionner et de recycler les compétences des employés. Le perfectionnement des compétences comporte l'acquisition de nouvelles compétences qui s'ajoutent à des compétences existantes, alors que le recyclage des compétences comporte l'apprentissage de toutes nouvelles compétences. Les facteurs ci-dessous illustrent les raisons pour lesquelles le perfectionnement des compétences et le recyclage des compétences sont importants et la façon dont les organisations peuvent mettre en œuvre de manière efficace des programmes de perfectionnement et de recyclage des compétences afin d'appuyer l'effectif. En investissant dans les compétences et les capacités de leurs employés, les organisations peuvent assurer l'évolution de l'effectif et demeurer agiles dans un milieu de travail en évolution rapide.



À mesure que la nature du travail continue d'évoluer, les organisations doivent accorder la priorité au perfectionnement et au recyclage des compétences des employés pour demeurer compétitives. Dans le milieu opérationnel à rythme rapide d'aujourd'hui, les organisations qui n'investissent pas dans les compétences et les connaissances de leurs employés risquent de tirer de l'arrière. En investissant dans les programmes de perfectionnement et de recyclage des compétences, les organisations peuvent maintenir le rythme des changements de l'industrie, rester agiles et demeurer compétitives.



L'un des principaux avantages des programmes de perfectionnement et de recyclage des compétences est qu'ils peuvent aider les organisations à attirer et à maintenir en poste les meilleurs talents. Les employés d'aujourd'hui sont à la recherche d'occasions pour tirer des leçons et croître sur le plan professionnel. En donnant accès à des programmes de formation et de perfectionnement, les organisations peuvent attirer de nouveaux talents et maintenir en poste les employés existants.



Les programmes de perfectionnement et de recyclage des compétences aident aussi à combler les écarts de compétences et à améliorer la productivité en général. À mesure que les employés apprennent de nouvelles compétences, ils peuvent les appliquer à leur travail, améliorant ainsi leur rendement et obtenant de meilleurs résultats pour l'organisation. En comblant les écarts de compétences, les organisations peuvent également réduire le risque d'erreurs et de fautes, lesquelles peuvent entraîner des périodes d'arrêt et des pertes opérationnelles coûteuses.



L'apprentissage en ligne est un moyen efficace pour mettre en œuvre des programmes de perfectionnement et de recyclage des compétences. Les plateformes d'apprentissage en ligne offrent aux employés un moyen souple et rentable d'accéder à des ressources de formation et de perfectionnement. Il est également possible d'adapter ces plateformes aux besoins précis de l'organisation et de ses employés.



Le jumelage d'emploi et les programmes de mentorat peuvent également être efficaces pour le perfectionnement et le recyclage des compétences des employés. Ces programmes permettent aux employés de travailler en étroite collaboration avec des collègues chevronnés et d'apprendre de nouvelles compétences en cours d'emploi. Les mentors peuvent fournir une orientation, un soutien et une rétroaction, aidant ainsi les employés à acquérir de nouvelles compétences et à améliorer leur rendement.



Les organisations peuvent aussi mettre des programmes de formation polyvalente en œuvre afin de perfectionner et de recycler les compétences des employés. La formation polyvalente permet aux employés d'acquérir des compétences à l'extérieur de leur rôle ou ministère actuel. Elle peut non seulement aider les employés à acquérir de nouvelles compétences, mais aussi accroître leur compréhension de l'organisation en général, menant à une meilleure collaboration et communication entre les équipes.

5. Implications pour les politiques et recommandations



Une implication importante pour les politiques est le besoin d'établir des lignes directrices claires pour le travail à distance. Cela comprend des lignes directrices pour les droits des employés, la protection de la confidentialité des données et la cybersécurité. En établissant des lignes directrices claires, les responsables des politiques peuvent veiller à ce que les employés aient accès aux outils et aux ressources nécessaires pour travailler en toute sécurité et de façon productive à partir de n'importe où.

Une autre implication pour les politiques est le besoin de promouvoir la diversité et l'inclusion dans l'effectif. Les responsables des politiques peuvent collaborer avec des organisations afin d'établir des cibles et des indicateurs pour la diversité et l'inclusion, et fournir un financement et un soutien pour les programmes qui encouragent l'atteinte de ces objectifs.

Les responsables des politiques devraient également tenir compte de l'incidence de l'automatisation et de l'intelligence artificielle sur l'effectif. Cela inclut l'élaboration de stratégies pour perfectionner et recycler les compétences des travailleurs à risque de déplacement, et l'investissement dans des programmes d'éducation et de formation qui appuient l'acquisition de nouvelles aptitudes et compétences.

Une recommandation stratégique pour le soutien aux petites et moyennes entreprises (PME) consiste à fournir un financement et des ressources aux programmes de perfectionnement et de recyclage des compétences. Bien souvent, les PME n'ont pas les ressources et l'infrastructure nécessaires pour mettre ces programmes en œuvre à elles seules, et le soutien du gouvernement peut aider à combler cet écart.

Les responsables des politiques devraient également tenir compte de l'incidence de l'économie à la demande sur les droits et les protections des travailleurs. En collaborant avec les organisations et les syndicats, les responsables des politiques peuvent établir des lignes directrices et des règlements qui veillent à ce que les travailleurs à la demande soient traités équitablement et aient accès à des avantages sociaux et à des protections.

Une bonne façon de promouvoir la durabilité de l'effectif consiste à établir des mesures incitatives pour les organisations qui adoptent des pratiques respectueuses de l'environnement. Cela peut inclure des allègements fiscaux, un financement et des programmes de reconnaissance qui favorisent des pratiques durables et réduisent l'empreinte carbone des organisations.

Les responsables des politiques devraient également tenir compte des incidences des changements démographiques sur l'effectif. En collaborant avec les organisations et les groupes communautaires, les responsables des politiques peuvent établir des programmes qui appuient le perfectionnement et la promotion de personnes talentueuses diversifiées, notamment des femmes, des minorités et des travailleurs plus âgés.

Une implication pour les politiques en ce qui concerne la promotion de l'apprentissage à vie est l'établissement de mesures incitatives pour les organisations qui offrent des possibilités de formation et de perfectionnement pour leurs employés. Cela peut inclure des allègements fiscaux, un financement et des programmes de reconnaissance qui favorisent l'apprentissage à vie et appuient l'acquisition de nouvelles aptitudes et compétences.

Les responsables des politiques devraient tenir compte des incidences des technologies émergentes sur l'effectif et élaborer des règlements et des lignes directrices qui veillent à ce que ces technologies soient élaborées et utilisées de façon responsable. Cela inclut des lignes directrices sur la protection de la confidentialité des données, la cybersécurité et les considérations d'ordre éthique pour l'utilisation des technologies émergentes.

5. Le rôle du gouvernement pour encourager l'effectif de l'avenir



Investissements dans des programmes d'éducation et de formation. En fournissant un financement pour des programmes d'éducation et de formation, le gouvernement peut veiller à ce que les travailleurs aient accès aux compétences et aux connaissances nécessaires pour réussir dans les emplois de l'avenir. Cela inclut des programmes qui offrent une formation en compétences techniques, ainsi que des programmes qui appuient l'apprentissage à vie et le perfectionnement de compétences générales.



Établissement de politiques qui favorisent la diversité et l'inclusion. Cela inclut de fournir un financement et un soutien pour des programmes qui encouragent la diversité et l'inclusion dans l'effectif, et l'établissement de cibles et d'indicateurs pour atteindre ces objectifs. Le gouvernement peut aussi collaborer avec des organisations et des groupes communautaires pour lutter contre les obstacles systémiques qui empêchent certains groupes de personnes de participer à part entière à l'effectif.



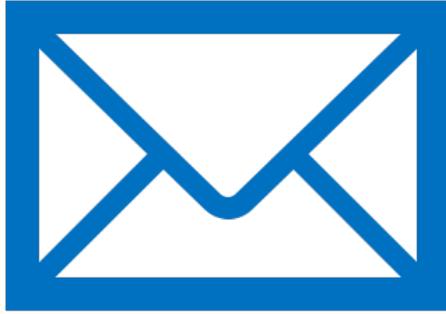
Soutien pour l'entrepreneuriat et l'innovation. En offrant un financement et un soutien aux entreprises en démarrage et aux petites entreprises, le gouvernement peut aider à créer de nouvelles possibilités d'emploi et favoriser une culture d'innovation. Cela peut inclure un financement pour la recherche et le développement, ainsi que des initiatives qui appuient l'accès au capital et aux ressources pour les entrepreneurs.



Promotion de l'adoption de nouvelles technologies. Cela inclut l'élaboration de politiques et de règlements qui appuient le développement et l'utilisation de technologies émergentes comme l'intelligence artificielle et l'automatisation, tout en veillant à ce que ces technologies soient utilisées de manière responsable. Le gouvernement peut aussi fournir un financement et un soutien pour la recherche et le développement dans ces domaines.



Coopération avec des organisations et des groupes communautaires pour s'attaquer aux obstacles sociaux et économiques. Cela peut inclure des initiatives qui traitent d'enjeux tels que la pauvreté, l'insécurité du logement et l'accès aux soins de santé qui peuvent tous avoir une incidence sur la capacité d'une personne à participer à l'effectif. Le gouvernement peut également travailler en vue de promouvoir des politiques qui appuient l'équilibre travail-vie personnelle, comme les congés parentaux et les modalités de travail souples, afin de veiller à ce que chaque personne ait la possibilité de participer à part entière à l'effectif.



POUR EN APPRENDRE D'AVANTAGE

- Mamaghani, Farrokh. « Impact of information technology on the workforce of the future: An analysis. » *International Journal of Management* 23, n° 4 (2006) : 845.
- Brown, Justine, Tom Gosling, Bhushan Sethi, Blair Sheppard, Carol Stubbings, John Sviokla, Jon Williams, Daria Zarubina, et L. Fisher. « Workforce of the future: The competing forces shaping 2030. » Londres : PwC (2017).
- Green, Marnie E. « Beware and prepare: The government workforce of the future. » *Public Personnel Management* 29, n° 4 (2000) : 435 à 444.
- Dumay, John, et Jim Rooney. « Dealing with an ageing workforce: current and future implications. » *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 15, n° 3 (2011) : 174 à 195.
- Madrigano, Jaime, Anita Chandra, Tracy Costigan, et Joie D. Acosta. « Beyond disaster preparedness: Building a resilience-oriented workforce for the future. » *International Journal of Environmental Research and Public Health* 14, n° 12 (2017) : 1563.

Autres articles dignes d'intérêt

- Melchor, Oscar Huerta. « The government workforce of the future : Innovation in strategic workforce planning in OECD countries. » (2013).
- Card, Debora, et Craig Nelson. « How automation and digital disruption are shaping the workforce of the future. » *Strategic HR Review* 18, n° 6 (2019) : 242 à 245.

Référentiel de recherche

Accédez au [référentiel de recherche](#) de Citoyens en tête.

Entrées récentes dans le référentiel de recherche :

[Durabilité de la technologie](#)

Ce rapport comprend ce qui suit :

- Qu'est-ce que la durabilité de la technologie?
- Pourquoi vous devriez vous intéresser à la durabilité
- Comment la durabilité peut contribuer à améliorer la qualité de vie des citoyens
- Incidences de la COVID-19 sur la durabilité
- Les innovations qui façonnent le développement durable
- Le rôle du gouvernement dans la durabilité

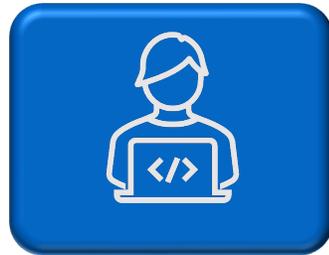


Tendances dans le Bulletin quotidien



Les [institutions de la fonction publique](#) sont depuis longtemps mises au défi d'exécuter une panoplie de programmes destinés aux gouvernements et au public, et elles continuent d'assurer des programmes et des services au fil de l'évolution de la technologie et des attentes du public. Toutefois, ce qui propulse les changements et crée de l'inquiétude dans les fonctions publiques, c'est la fréquence et la complexité des nouveaux enjeux stratégiques, ainsi que les préoccupations structurales comme les écarts de compétences et la capacité de s'attaquer aux enjeux de l'avenir.

Il ne s'agit de rien de nouveau pour les personnes qui s'occupent de la gestion publique : les cabinets et les ministres sont à l'écoute du programme stratégique et dirigent les politiques du mieux qu'ils le peuvent avec les ressources qui sont à leur disposition.

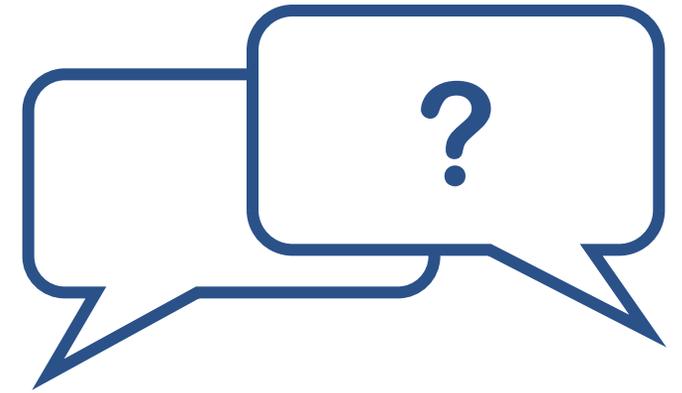


Aucun projet, ou presque, de production d'énergie, d'exploitation minière ou d'infrastructure ne peut être mené à bien au Canada aujourd'hui sans [l'appui et le consentement](#) des peuples autochtones touchés. Dans ce contexte d'appui et de consentement, un plus grand nombre de peuples autochtones veulent acquérir une participation au capital dans ces projets, et un plus grand nombre de promoteurs de projets ou de propriétaires d'installations souhaitent s'associer à ces groupes autochtones pour faciliter la réconciliation économique et gérer les risques liés aux projets. La participation au capital par des groupes autochtones aide à harmoniser les intérêts des parties prenantes du projet ou de l'installation, à partager les avantages directs et à renforcer les capacités.



Le service du renseignement du Canada met en garde que les innovations technologiques adoptées par les municipalités pourraient être exploitées par des adversaires comme le gouvernement chinois pour obtenir des données de nature délicate, cibler les collectivités de la diaspora et intervenir dans les élections.

Dans son [rapport](#) publié récemment, le Service canadien du renseignement de sécurité insiste pour que les responsables des politiques et l'industrie de la technologie se penchent sur des étapes qui peuvent être mises en marche pour traiter et atténuer la menace émergente pour la sécurité avant l'adoption générale de plateformes des « villes intelligentes ». Ces systèmes comptent plusieurs dispositions reliées par voie électronique qui collectent, analysent, stockent et transmettent de l'information au moyen de plateformes centralisées.



Nous serions ravis de vous entendre!

Connaissez-vous quelqu'un qui souhaiterait lire le rapport exécutif du Conseil mixte? Veuillez transmettre une copie de ce rapport. Si vous n'êtes pas encore abonné pour recevoir le [rapport exécutif](#), vous pouvez le faire maintenant. Envoyez vos questions à info@iccs-isac.org.

Suivez :  