



RJCCQ

Regroupement des jeunes
chambres de commerce du Québec



Forum économique de la relève d'affaires 2019

Les métiers du futur : Réflexion stratégique pour un Québec à l'avant-garde.

Livre blanc

présenté par

le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec





RJCCQ

Regroupement des jeunes
chambres de commerce du Québec



Le RJCCQ vous présente les dix recommandations destinées aux acteurs publics et privés de l'écosystème entrepreneurial québécois.

© Mars 2019



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| LE FORUM ÉCONOMIQUE DE LA RELÈVE D'AFFAIRES EN QUELQUES MOTS : | 2 |
| LES MÉTIERS DU FUTUR : RÉFLEXION STRATÉGIQUE POUR UN QUÉBEC À L'AVANT-GARDE. | 3 |
| LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DU FUTUR : | 4 |
| LES SIX MOTEURS DE CHANGEMENTS DE L'INSTITUT DU FUTUR : | 4 |
| LA FORMATION POUR ASSURER LA RÉUSSITE ET LA RÉTENTION: | 6 |
| L'IMPORTANCE DE LA COORDINATION ENTRE LES INSTITUTIONS ÉDUCATIVES ET LES COMPÉTENCES RECHERCHÉES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL : | 7 |
| UNE PLUS GRANDE FLEXIBILITÉ ET UNE SAINTE GESTION EN MILIEU DE TRAVAIL : | 8 |
| L'IMPORTANCE DE LA FLEXIBILITÉ : | 8 |
| LA SAINTE GESTION EN MILIEU DE TRAVAIL : | 9 |
| COMMENT DÉVELOPPER SA MARQUE EMPLOYEUR : | 11 |
| FAVORISER LA MOBILITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE NOTAMMENT PAR LE BIAIS DE TRANSPORT INTELLIGENT OU ENCORE EN FAVORISANT LE RECRUTEMENT D'EMPLOYÉS VIRTUELS: | 11 |
| LA NÉCESSITÉ DES ENTENTES BILATÉRALES POUR FACILITER LES ÉCHANGES COMMERCIAUX : | 12 |
| L'ATOUT DE LA MAIN-D'ŒUVRE VIRTUELLE : | 13 |
| L'APPORT DU TRANSPORT INTELLIGENT : | 13 |
| L'AVENIR DES INDUSTRIES ET DES EMPLOIS CONSIDÉRÉS COMMENT ÉTANT TRADITIONNELS ? | 14 |
| QUELLE EST LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE LA ROBOTISATION ET DE L'IA AU SEIN DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES : | 15 |
| L'IMPACTE DE LA ROBOTISATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL : | 16 |
| LES ENJEUX DE L'IA : | 17 |
| LA VALORISATION DES ENTREPRISES SOCIALES ET LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ À TITRE DE VECTEUR DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE : | 19 |
| L'ÉGALITÉ À TITRE DE VECTEUR DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE : | 19 |
| L'IMPORTANCE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE AU QUÉBEC : | 20 |
| CONCLUSION : | 21 |
| SOURCES : | 22 |

Le Forum économique de la relève d'affaires en quelques mots :

Depuis quatre ans, le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ) s'investit dans l'organisation du Forum économique de la relève d'affaire avec un seul but en tête : faire converger nos membres et notre réseau vers un point focal qui saura engendrer des discussions autour d'enjeux d'actualité du monde économique du Québec.

Initié en 2016 sous la forme d'un *Think Tank* (Groupe de réflexion) qui se penche chaque année sur un thème d'actualité, le RJCCQ ainsi que ses nombreux partenaires ont eu l'occasion de réfléchir ensemble sur des sujets très différents, tels que l'économie collaborative (2016), l'écosystème entrepreneurial québécois (2017), les défis et opportunités des technologies émergentes au Québec (2018) et enfin, les métiers du futur : une réflexion stratégique pour un Québec à l'avant-garde (2019).

Chaque année, des constats sont posés et des recommandations sont adressées tant aux autorités publiques qu'aux acteurs de la sphère privée. Bien des pistes de solutions échafaudées dans le cadre des différents FERA ont constitué le corps de politiques et de plans d'action au profit de la relève d'affaires.

Cette année ne sera pas l'exception à la règle. Grâce à la participation de plus de 850 individus issus des différentes sphères économiques et commerciales québécoises ainsi que plus de 50 intervenants provenant des secteurs privés ou encore publics, le RJCCQ est fier de vous présenter son livre blanc.

Les métiers du futur : Réflexion stratégique pour un Québec à l'avant-garde.

Plusieurs tendances se dessinent au sein du marché de l'emploi au Québec. Nous expérimentons pour la première fois un resserrement du marché du travail, qui se traduit par une pénurie de la main-d'œuvre importante et qui devrait perdurer jusqu'en 2030 selon l'Institut du Québec¹. En raison du départ à la retraite des baby-boomers, ainsi que du bassin de travailleurs potentiels appartenant au groupe des 15 à 64 qui va fort probablement stagner ou diminuer dans certaines régions du Québec et un taux de chômage en baisse, notre marché du travail est actuellement en pleine mutation. Plusieurs indicateurs et solutions ont déjà été mis de l'avant, notamment par l'Institut du Québec de même que par les différents organismes et ordres professionnels du Québec. Le changement est inévitable et nous nous devons de définir une stratégie d'avant plan pour assurer la compétitivité de même que la productivité de nos entreprises.

Lors de notre Forum économique de la relève d'affaires 2019 (FERA), plusieurs acteurs issus des milieux publics et privés ont participé aux discussions portant sur les mouvements commerciaux, économiques et entrepreneuriaux de l'environnement québécois. Ces experts ont soulevé non seulement les problématiques et les défis actuels de l'écosystème, mais ils ont également partagé leurs expertises et leurs solutions, et ce, devant plus de 850 participants.

Plusieurs thématiques portant sur les emplois et les compétences du futur ont été abordées au cours de la journée et le tout a été fractionné en cinq ateliers :

- Les meilleures pratiques en ressources humaines et l'inclusion d'une meilleure dotation au sein des entreprises québécoises ;
- La robotisation et l'intelligence artificielle : l'éthique et de la responsabilité sociale ;
- La nécessité de favoriser la mobilité de la main-d'œuvre par le biais de transport intelligent ou encore en favorisant le recrutement d'employés virtuels
- Assurer la pérennité des industries dites traditionnelles en favorisant une transformation de leurs modèles d'affaires ;
- La valorisation des entreprises sociales à titre de vecteurs de croissance économique.

C'est en prenant compte des discussions qui ont eu lieu lors du FERA ainsi que de la littérature existante, que nous vous présentons cette analyse de la situation actuelle et future de l'écosystème entrepreneurial québécois. Notre organisme, le RJCCQ, présente également dans cette étude dix recommandations pour assurer la pérennité de notre milieu d'affaires en portant une attention particulière à la relève entrepreneuriale de même qu'aux start-ups et aux petites et moyennes entreprises (PME).

¹ Mia Homsy, Simon Savard, Sonny Scarfone, *Bilan 2018 de l'emploi au Québec : L'émergence d'un clivage entre la métropole et les régions*, Institut du Québec, Publié Janvier 2019. p. 3.

Le développement des compétences du futur :

Les compétences du futur sont un élément essentiel à prendre en considération pour non seulement assurer la pérennité des entreprises québécoises, mais aussi pour accroître leur production et leur compétitivité dans un environnement international. Bien que la définition sur les compétences du futur demeure vague et que le lexique utilisé varie d'une instance à une autre, nous avons préféré utiliser le vocabulaire établi par l'Observatoire compétences-emplois de l'Université du Québec à Montréal pour faciliter la lecture de ce document².

Les six moteurs de changements selon l'Institut du Futur :

D'après le référentiel de l'Institut du Futur (ou encore appelé *l'Institut for the Future* en anglais) (ci-après appelé «IFTF»), on compte six moteurs de changement qui impacteront les individus de la communauté, tant sur le point de vue personnel que professionnel :

Suivant les données recueillies par l'IFTF, l'espérance de vie qui a augmenté au cours des dernières décennies est l'un des premiers facteurs à prendre en considération. Les baby-boomers représentant un segment important de la population qui auront la possibilité de retourner aux études, de changer d'emploi ou encore de demeurer actifs sur le marché du travail, et ce, après avoir atteint l'âge de la retraite.

Le deuxième élément repose sur l'identité numérique et sur la responsabilisation des individus à cet égard. L'arrivée de nouvelles plateformes sociales sur Internet nous oblige à revoir nos connaissances numériques pour être en mesure de bien utiliser ces outils, autant d'un point de vue personnel que professionnel.

Le troisième élément est l'automatisation de même que l'intelligence artificielle (ci-après appelé «IA»). Leur présence dans nos vies de tous les jours a un impact important et qui peut être dommageable lorsqu'un employé ne possède pas les connaissances nécessaires pour les incorporer dans ces tâches. Le risque est tel que l'Institut du Québec a effectué une étude sur le sujet et a soulevé le problème d'une augmentation du chômage technologique³. Considérant que de nombreux emplois sont à risque d'être automatisés, il est important de s'assurer que la collectivité possède les outils nécessaires pour adapter leur profession et maintenir leur emploi.

Le quatrième aspect est l'inclusion et l'acceptation de la diversité pour réussir internationalement. L'innovation et l'expertise ont longtemps été propulsées par les pays de l'Occident. Or, plusieurs états de l'Orient ont une approche très différente et une expertise hors pair qui se doit d'être prise en considération. Il en va de même pour les pays au sud de l'hémisphère qui s'affairent à développer de nouveaux outils technologiques et

² Mathieu Josselin et Yves Chochard, *Les compétences du Futur*, Observatoire compétences-emplois de l'Université du Québec à Montréal, publié Juin 2017, vol. 8, no 1. (Disponible en ligne) : <https://oce.uqam.ca/article/competences-futur/>.

³ Éric Noël, *Automatisation, nouveaux modèles d'affaires et emploi: une prospective Québécoise*, Institut du Québec, Publié Janvier 2018 (Disponible en ligne) : https://www.institutduquebec.ca/docs/default-source/recherche/9406_automatisation-nouveaux-mod%C3%A8les-d-affaires-et-emploi_idq_br.pdf

qui sont prêts à travailler avec des entreprises québécoises pour leur développement commercial.

La cinquième notion est la gestion des données. Celle-ci peut poser plusieurs problèmes, dont notamment au niveau de l'éthique, mais aussi quant à leurs interprétations. Sans formation adéquate, de même que sans un cadre législatif définissant les limites de leur utilisation, la gestion des données demeure un élément qui nécessite une meilleure expertise ainsi qu'une meilleure responsabilité.

Et finalement, le dernier moteur au changement est bien sûr la chaîne de valeur, mais au niveau international. Aujourd'hui, l'attraction et le recrutement des individus hautement spécialisés peuvent être effectués au niveau mondial. Il faut prendre en considération qu'un employé n'est pas toujours physiquement obligé de se situer à un endroit précis. Nous assistons présentement à l'éclatement du modèle d'affaires traditionnel où les salariés se retrouvaient tous au même endroit. L'apport d'employés virtuels, peu importe s'il s'agit seulement d'un pigiste ou d'un sous-traitant, sera de plus en plus présent au sein de nos entreprises. Il est vrai qu'on ne parle pas de tous les secteurs d'activités économiques, mais il est nécessaire de supporter nos entreprises pour leur permettre d'utiliser une main-d'œuvre virtuelle ou encore, pour recruter les individus hautement spécialisés au sein de leurs compagnies⁴.

Ces six moteurs au changement nous obligent à redéfinir les compétences nécessaires pour continuer de croître en tant que société. Au-delà du savoir-faire, il est primordial de développer l'intelligence sociale ainsi qu'émotionnelle des jeunes travailleurs québécois. Le savoir-être demeure l'un des éléments qui n'est pas remplacé par l'intelligence artificielle ou encore par la robotisation. Or, pour assurer le bon fonctionnement en société, le savoir-être est indispensable aux relations humaines et bien qu'il soit préférable que celui-ci soit développé en bas âge, il y a des mesures qui peuvent aider les personnes qui éprouvent des difficultés à apprivoiser l'intelligence sociale. Celles-ci seront présentées un peu plus tard dans l'étude.

Autre trait de personnalité important selon l'IFTF est celui de la résilience. Il s'agit d'une compétence qui permet à l'individu d'avoir une approche positive et efficace au changement. Par contre, l'un de nos experts du FERA a soulevé que l'adaptabilité de même que l'ouverture d'esprit d'une personne sont obligatoires pour demeurer actif sur le marché du travail. Même les entreprises et les emplois qui sont considérés comme étant traditionnels ne sont pas immunisés contre le changement et il est préférable d'être capable de s'adapter rapidement à toutes modifications des tâches ou encore d'emplois.

Les compétences transversales et leur utilité dans l'écosystème seront de plus en plus populaires. Contrairement à aujourd'hui, les générations antérieures demeuraient au sein d'une même entreprise et certains d'entre eux ont occupé les mêmes fonctions pendant de nombreuses années. Cela fait d'eux des experts dans leurs domaines. Cependant, les millénariaux vont occuper entre 10 et 15 emplois différents tout au long de leur carrière.

⁴ *Supra* note 2, Mathieu Josselin et al.

Selon l'une de nos panélistes, les millénariaux demeurent au sein d'une même entreprise en moyenne seulement quatre ans. Ces changements d'emplois peuvent certes contribuer au développement de nouvelles compétences et connaissances, mais cela représente aussi un défi de taille en ce qui a trait à la rétention des employés. Cette notion sera analysée également plus tard dans ce document. Il est important de prendre en considération que la transdisciplinarité peut être possible sans un roulement important des employés au sein d'un organisme.

La littératie est devenue une compétence nécessaire plus particulièrement lorsqu'on pense à son apport avec l'utilisation des nouveaux médias. Le partage de contenu, que ce soit de l'information pertinente ou encore pour gagner l'accès à une meilleure tribune nécessite des connaissances particulières. Il est important de connaître les plateformes sociales et également, de savoir comment communiquer de manière efficace pour s'assurer du partage de l'information avec son auditoire cible.

Enfin, l'espace virtuel et son utilisation au travail. Il est essentiel que les individus se familiarisent avec les différents outils virtuels, que ce soit l'utilisation des courriels ou encore les différents logiciels bureautiques. Leur utilisation augmente la productivité des individus ainsi des entreprises et facilite également les communications. Comme mentionné plus tôt, de plus en plus d'employés travailleront à distance et ces outils seront alors obligatoires pour assurer le bon fonctionnement d'un organisme⁵.

Au-delà du développement des compétences du futur, il y a d'autres recommandations à prendre en considération. Certaines d'entre elles seront complémentaires aux notions déjà présentées.

La formation pour assurer la réussite et la rétention:

Le maintien des personnes âgées de 55 ans et plus sur le marché de l'emploi représente un défi de taille, plus particulièrement lorsqu'on doit prendre en considération les nouveautés technologiques et leurs utilisations pour effectuer des tâches. L'être humain est souvent réfractaire à tout type de changements et cela peut conduire à des problèmes organisationnels et avoir un impact sur la productivité d'une entreprise. Sans soutien offert aux salariés, il y a un risque important d'échec évalué à 70 % à l'implantation du changement⁶.

Il existe des solutions pour retenir les employés plus âgés et également pour les introduire aux nouveautés technologiques. L'IFTF de même que la CPMT vont promouvoir les formations, qu'elles soient en continu où qu'elles soient des mises à niveau. Il y a cependant une autre approche qui est encore très peu connue. Il s'agit du coaching inversé.

⁵ *Supra note 2*, Mathieu Josselin et al.

⁶ Cynthia Martin, CRHA, *Le changement en PME : La contribution de la fonction RH*, publié le 11 avril 2016, (Disponible en ligne) : <https://ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2016/04/le-changement-en-pme-la-contribution-de-la-fonction-rh>.

Cette approche présentée lors du FERA s'avère fortement intéressante. Considérant que certains millénariaux ont des troubles avec l'intelligence sociale, mais qu'ils ont les connaissances ainsi que les compétences techniques, ils peuvent expliquer la littératie et la numératie aux plus âgés alors que ceux-ci peuvent les aider en les éduquant sur le savoir-être. Il s'agit d'un partage des connaissances qui s'avère gagnant-gagnant pour les employés de même que pour l'entreprise. Le codéveloppement, défini comme tel par une intervenante du FERA, permet le rapprochement des individus issus de différentes générations et diminue le clivage existant entre ceux-ci.

Également, le codéveloppement a un apport positif sur les employés plus jeunes comme pour les plus vieux. Tel qu'argumenté par nos experts présents au FERA, lors de leur arrivée sur le marché de l'emploi, les plus jeunes ont souvent un sentiment de supériorité, car ils possèdent plus de compétences techniques et ont généralement été plus longtemps à l'école que les générations antérieures. Il y a aussi un autre élément à prendre en considération : celui du désir des jeunes de s'engager au sein d'une entreprise. Cette aptitude à vouloir s'intégrer est également considérée comme étant une approche réussie pour maintenir les plus jeunes employés au sein d'une même compagnie. En partageant leurs connaissances avec les plus âgés, cela leur apporte un sentiment de reconnaissance et les valorise dans leurs fonctions. Pour ce qui est des personnes plus âgées, ces échanges de connaissances leur permettent de développer de nouvelles compétences et peuvent même les inciter à demeurer actifs sur le marché du travail plus longtemps. De plus, cela permet aussi de faciliter la communication entre les salariés, ce qui aide à la coordination de même qu'à une gestion saine du personnel.

L'importance de la coordination entre les institutions éducatives et les compétences recherchées sur le marché du travail :

- 1. Recommandations :** Le gouvernement doit revoir l'approche et la formation enseignées par les instances dédiées à l'éducation pour que l'intelligence sociale soit développée en bas âge.

Il est cependant important que le gouvernement s'assure que l'enseignement offert dans nos établissements soit en adéquation avec les compétences requises pour s'assurer que tous les Québécois détiennent les mêmes chances de participer activement au marché de l'emploi. Plusieurs intervenants du FERA, ont soulevé la problématique entre la disparité des formations offertes et les compétences nécessaires pour s'assurer du bon fonctionnement lorsqu'un individu est à l'emploi.

Une meilleure coordination pourrait également aider à la situation de pénurie de main-d'œuvre que le Québec expérimente pour la première fois. Selon l'Association des comptables généraux accrédités du Canada, une pénurie de la main-d'œuvre, qu'elle soit qualifiée ou non, est en partie attribuable à la divergence entre les compétences nécessaires pour effectuer un emploi et les habiletés de certains individus qui ne sont pas

pertinents à un emploi⁷. Il y a différents éléments à prendre en considération pour favoriser une transition entre l'école et le marché de l'emploi. En voici quelques-unes :

- Favoriser le développement de l'intelligence sociale peut être effectué notamment par le biais des stages, mais il demeure que celui-ci se doit d'être inclus dans les programmes éducatifs destinés aux jeunes enfants pour qu'ils puissent l'intégrer le plus rapidement possible dans leur profil de compétences.
- Favoriser la diversité et l'inclusion de tous. Selon nos panélistes, il ne faut pas stigmatiser les individus qui ont des difficultés avec l'intelligence sociale. Il faut demeurer ouvert à la diversité et également s'assurer de promouvoir la collectivité et non l'individualisme pour que nos entreprises demeurent compétitives.
- Introduire des formations sur l'ensemble des outils technologiques. L'enseignement de la littératie numérique de même que l'introduction des logiciels d'IA sont essentiels et il ne faut pas tenir pour acquis que tous ont les connaissances nécessaires pour pouvoir les utiliser de manière efficiente.

Ces recommandations sont autant pour le court comme le long terme. Sur une vision à court terme, il est possible de favoriser cette éducation notamment en offrant plus de flexibilité aux employés de même qu'aux dirigeants d'entreprises.

Une plus grande flexibilité et une saine gestion en milieu de travail :

- 2. Recommandation :** Les gouvernements se doivent de faciliter l'accès à la formation, et ce dans toutes les régions administratives de la province pour permettre le développement des compétences.

L'importance de la flexibilité :

La flexibilité des entreprises est à présent un élément essentiel pour assurer leur pérennité. Il a déjà des notions de conciliation travail-famille qui sont fortement appréciées par les individus et qui facilitent la participation de plusieurs personnes sur le marché du travail. Mais, au-delà du cadre législatif existant à cet effet, il est pertinent de se pencher davantage sur ce que signifie réellement la flexibilité et comment il est possible de l'améliorer.

Cette tendance, qui s'inscrit comme étant un moteur d'attraction et même de rétention pour les plus jeunes générations actives sur le marché du travail, est nécessaire afin de s'assurer que les personnes déjà en postes peuvent acquérir de nouvelles compétences. Certaines formations, notamment sur la littératie numérique ou encore sur le développement de compétences rattachées à l'intelligence artificielle, ne peuvent être acquises en seulement quelques heures. Il est donc nécessaire de s'assurer que les employés qui désirent développer de nouvelles compétences ont l'opportunité de le faire, notamment en leur

⁷ Mario Jodoin, *Qu'est-ce qu'une pénurie de main-d'œuvre ?*, Institut de recherche et d'informations socioéconomiques, publié le 28 novembre 2012, (Disponible en ligne) : <https://iris-recherche.qc.ca/blogue/quest-ce-quune-penurie-de-main-doeuvre>.

permettant de diminuer leurs heures de travail ou encore en offrant des horaires comprimés, comme plusieurs de nos intervenants l'ont mentionné. Également, pour certaines entreprises, il est possible de favoriser le télétravail qui n'est pas seulement utilisé dans les firmes professionnelles, mais également dans certaines usines qui utilisent les nouvelles avancées technologiques pour s'assurer d'appuyer leurs employés dans leurs requêtes.

La facilitation de la formation des employés est une composante importante de leur rétention. Tel que mentionné par nos experts en ressources humaines (RH) lors du FERA, il y a une tendance du futur qui commence à se dessiner dans l'écosystème québécois. La détermination de l'attribution salariale est un élément qui sera de plus en plus discuté. Certains individus vont préférer avoir une meilleure contribution destinée à la formation, ce qui leur permettra de développer davantage de connaissances et d'avoir des aptitudes transversales, que d'avoir plus de vacances ou encore, avoir un salaire moins élevé. Ce type de flexibilité démontre que l'employeur est bienveillant et cela peut nettement contribuer au développement de sa marque employeur, ce qui peut se traduire par une forte incidence sur l'attraction de la main-d'œuvre.

Bien que l'apport de nouvelles compétences d'un employé peut sembler non prioritaire sur le court terme, il demeure que les entreprises de même que la sphère publique se doivent de regarder sur le long terme pour éviter tout retard additionnel dans le futur, que ce soit sur la productivité ou encore sur la création de richesses. À titre de société, nous devons encourager la flexibilité et nous assurer que les formations sont présentes dans les différentes sphères économiques du Québec.

D'un autre point de vue, la flexibilité n'est pas seulement pertinente pour les jeunes employés, mais aussi pour les individus qui se rapprochent de la retraite ou qui sont en âge de quitter le marché du travail. En leur permettant plus de liberté, ceux-ci seraient plus enclins à demeurer en poste et à contribuer à l'effort économique québécois, ce qui est notable lorsqu'on prend en considération le resserrement du marché du travail.

La saine gestion en milieu de travail :

En ce qui concerne la saine gestion d'entreprise, il demeure que celle-ci est nécessaire pour plusieurs raisons autres que pour favoriser la flexibilité des horaires. Bien qu'il y ait eu des divergences d'opinions lors du FERA, les experts en RH ont insisté sur l'importance de favoriser une communication forte entre dirigeants et salariés.

Dans un premier temps, il est important de démystifier les fonctions RH au sein des compagnies pour comprendre la nécessité d'une saine gestion au sein des organismes québécois. Selon certains, les RH seront bientôt révolues et remplacées par différentes matières, telles que le marketing ou encore le *Business Intelligence*. Cependant, bien que les métiers RH soient appelés à changer, il demeure que les compétences rattachées à ce domaine sont essentielles pour le bien-être d'une entreprise ou encore d'un organisme, et ce, peu importe son nombre d'employés. L'utilisation des bonnes pratiques RH est importante, car elle nous permet d'assurer une saine gestion au sein d'une compagnie. Une

direction efficace du personnel peut contribuer à la compétitivité de même qu'à la croissance d'une entreprise ou d'un organisme. Cela est d'autant plus important pour les PME de moins de 25 employés, car il y a un plus grand risque de déstabilisation lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes de capital humain qui peuvent nuire au bien-être du milieu de travail⁸. Bien entendu, il est possible qu'une compagnie de petite taille ne possède pas de département des ressources humaines. Pour contrer ce manque, certains dirigeants préfèrent devenir des autodidactes ou encore demander à un ou plusieurs employés d'acquérir les connaissances de base sur les ressources humaines. Cela peut représenter un défi complexe et voir même devenir problématique.

Pour détenir une compréhension globale de la compagnie ou encore de l'organisme, il est nécessaire de réaliser des études sur le fonctionnement ainsi que sur la stratégie de l'entreprise pour pouvoir discerner les forces et les faiblesses de celle-ci⁹. Un employeur ou encore un salarié qui n'a pas les compétences nécessaires risque de faillir à la tâche, que ce soit pour régler une situation ou encore pour introduire le changement au sein de l'organisation.

Le changement au sein des PME, qui sont d'ordre technologique ou encore pour le développement des compétences, est primordial. Comme mentionné plus tôt dans l'étude, une mauvaise préparation au changement peut entraîner un échec. Actuellement, 70 % des PME connaissent un revers lorsqu'ils tentent d'incorporer de nouvelles technologies au sein de leurs organismes¹⁰. Pour éviter l'échec, il est nécessaire d'établir une stratégie qui se doit d'inclure un soutien aux gestionnaires et aux salariés ainsi que de favoriser la communication. Il ne faut pas sous-estimer la résistance aux changements à laquelle les dirigeants peuvent se heurter lorsque les employés sont mal informés ou encore mal préparés. Selon Madame Martin, pour intégrer avec succès le changement, «il faut planifier, écouter, communiquer et impliquer » le personnel dans toutes les transitions d'ordre technologique¹¹. Dans ce sens, l'apport des RH est considérable d'un point de vue socioéconomique, car selon l'économiste Éric Noël, d'ici l'an 2030, 1.4 million de travailleurs seront touchés par l'automatisation¹². Il est donc essentiel de préparer la main-d'œuvre aux changements technologiques éventuels par le biais d'une meilleure communication entre dirigeants et salariés et en offrant des formations adéquates qui permettront aux employés de maîtriser et de comprendre le fonctionnement des nouveaux outils technologiques.

D'un autre point de vue, une saine gestion est également nécessaire pour favoriser l'attraction et le recrutement d'employés potentiels. Si celle-ci est inadéquate, elle peut nuire fortement aux compagnies. Selon l'une de nos panélistes, 66 % des millénariaux refuseraient de rejoindre une entreprise si celle-ci démontre des signes de mauvaise gestion. Considérant le plein emploi et le nombre de postes vacants au sein de plusieurs

⁸ Révolution RH : *Gérer les ressources humaines en PME, un challenge ?* Publié le 14 septembre 2016. (Disponible en ligne) <https://revolution-rh.com/ressources-humaines-pme/>.

⁹ *Supra note 6*, Cynthia Martin.

¹⁰ *Supra note 6*, Cynthia Martin.

¹¹ *Supra note 6*, Cynthia Martin.

¹² *Supra note 3*, Éric Noël.

entreprises, cela se reflète par une augmentation des choix d'emploi qui permet aux individus de sélectionner les entreprises ou organismes qui démontrent une meilleure gestion de l'établissement et des employés.

Comment développer sa marque employeur :

Suivant la même lignée, la relation dirigeants-travailleurs est un élément clé qui doit être pris en considération dans l'analyse du contexte socioéconomique actuel. L'un des principaux atouts pour retenir la main-d'œuvre, c'est le développement du sentiment d'appartenance. Devenue un disciple incontournable des RH, l'appartenance à une entreprise est souvent reconnue sous le terme marque employeur. Il s'agit de l'un des principaux instruments pour non seulement fidéliser ses employés, mais également pour attirer de même que de recruter des individus au sein d'une compagnie.

La marque employeur peut être réalisée de différentes manières, mais plus particulièrement en analysant l'organisation de la compagnie. L'ordre des CRHA a établi que pour parvenir à une marque employeur, les entreprises doivent recruter une main-d'œuvre engagée qui désire pouvoir grandir au sein de son organisation. Il est important de noter que la marque employeur doit être réalisée et « déterminée de l'intérieur, tissée par les gens qui composent l'organisation ». Comme mentionné, la marque employeur peut être un instrument utile pour favoriser la rétention. Cependant, il y a d'autres outils qui peuvent contribuer au maintien des travailleurs au sein d'une même entreprise donc notamment la formation qui a été présentée plus tôt dans l'étude.

Les approches utilisées pour favoriser une meilleure campagne de recrutement ont changé. Contrairement à la génération des baby-boomers, l'attraction de même que le recrutement s'effectuent à l'international et non sur un territoire défini situé près de l'emplacement géographique de l'entreprise. (Cet aspect sera présenté de manière plus détaillée dans la catégorie suivante, la nécessité de favoriser la mobilité de la main-d'œuvre par le biais de transport intelligent ou encore en favorisant le recrutement d'employés virtuels). Les différentes tendances de recrutement, qu'elles soient en sol québécois ou encore à l'étranger, se doivent d'être évaluées. Certaines d'entre elles sont justement présentées dans ce document.

Favoriser la mobilité de la main-d'œuvre notamment par le biais de transport intelligent ou encore en favorisant le recrutement d'employés virtuels:

- 3. Recommandation :** Le gouvernement se doit de multiplier les accords commerciaux et les reconnaissances des compétences pour s'assurer que les entreprises québécoises obtiennent un accès aux bassins de talents et de main-d'œuvre pour les postes où il y a pénurie. Une emphase particulière devrait être mise davantage sur les ententes bilatérales non gouvernementales pour favoriser les échanges commerciaux.

4. **Recommandation** : Le gouvernement est dans l'obligation de s'assurer que la main-d'œuvre soit en mesure de se déplacer efficacement et de manière fluide au sein du Québec pour assurer une meilleure productivité des entreprises québécoises.
5. **Recommandation** : Le gouvernement doit s'assurer que toutes les régions administratives du Québec aient accès à un réseau 5G pour favoriser le recrutement de même que la flexibilité de la main-d'œuvre¹³.

En terme d'attraction, l'emplacement physique a longtemps été un facteur décisif pour les individus qui étaient en recherche d'emploi. Aujourd'hui, les frontières qui limitaient le recrutement à des zones géographiques délimitées commencent à se dissiper. Considérant la pénurie actuelle de la main-d'œuvre, il est nécessaire de s'adapter aux changements organisationnels pour faciliter l'attraction de même que le recrutement d'employés qualifiés pour pourvoir les postes vacants qui sont actuellement en hausse au Québec. Lors du FERA, plusieurs représentants d'entreprises québécoises se sont penchés sur la question. Ils ont démontré que bien qu'il s'agit d'un défi de taille, il est essentiel de développer de nouvelles mesures ou encore des programmes pour faciliter le déplacement des travailleurs et donc le recrutement.

Tel que mentionné dans l'étude de l'Institut québécois, «d'ici 2030, le nombre de Québécois âgés entre 23 à 67 ans, soit la population réellement en âge de travailler, baissera de 140 000 personnes. En revanche, celle des 68 ans et plus augmentera de plus de 630 000»¹⁴. Plusieurs panélistes ont souligné l'importance pour le Québec de gagner un meilleur accès aux bassins de talents hors Québec pour prévenir l'augmentation du nombre de postes vacants. Dans le passé, le gouvernement provincial a ratifié l'Accord sur le commerce intérieur en 1994 et l'a amendé par la suite pour que les compétences soient reconnues. La mobilité de la main-d'œuvre interprovinciale n'est cependant plus la solution adéquate pour combler notre pénurie. Considérant que le Québec n'est pas la seule province à expérimenter le plein emploi, et qu'il y a une compétition importante entre les entreprises pour le recrutement d'employés bilingues, le gouvernement du Québec se doit de s'ouvrir à de nouveaux horizons.

La nécessité des ententes bilatérales pour faciliter les échanges commerciaux :

L'attraction de même que le recrutement ne peuvent plus se limiter au Canada. Le Québec doit s'assurer d'entreprendre de nouvelles ententes où il y a reconnaissance des compétences issues de pays étrangers. En ce sens, des ententes similaires à celle entre le Québec et la France qui a été signée en 2008 et qui favorise la facilitation ainsi que l'accélération de l'acquisition d'un permis de travail devraient servir d'exemple et être également négociées avec d'autres pays.

¹³ Le RJCCQ tient à souligner les derniers budgets qui ont offert un support au développement d'un réseau haute vitesse sur l'ensemble du territoire.

¹⁴ *Supra note 3*, Éric Noël.

Il y a également une approche entrepreneuriale différente pour avoir accès aux talents étrangers. Les partenariats entre entreprises québécoises et étrangères peuvent également faciliter le recrutement d'employés, qu'ils soient circonscrits à un lieu physique ou encore virtuel. C'est d'autant plus le cas pour les entreprises d'IA et de robotisation. Montréal est à présent considérée comme étant l'une des villes où il y a une très grande expertise en la matière. De nombreuses compagnies internationales, dont notamment Ubisoft, ont une filière dans la métropole et bénéficient du savoir-faire québécois. L'inverse est également possible. D'autres entreprises québécoises spécialisées en IA ont développé des partenariats commerciaux à l'étranger pour s'assurer de gagner accès non seulement à un bassin de talents, mais aussi pour conquérir de nouveaux marchés. Un de nos experts du FERA a souligné l'importance de s'associer à d'autres entreprises, car il est possible que la loi d'un tiers pays, exige que l'employé détienne un permis de travail valide pour que celui-ci puisse exercer ses fonctions sur leur sol.

L'atout de la main-d'œuvre virtuelle :

Toutefois, il existe d'autres voies pour s'assurer que les organismes québécois aient accès à un plus grand bassin de main-d'œuvre disponible, et celles-ci n'obligent pas la présence physique des employés. Il s'agit du recrutement de la main-d'œuvre virtuelle.

Comme présenté plus tôt dans cet ouvrage, la flexibilité qu'apporte le télétravail représente une solution pour les salariés qui désirent mieux concilier le travail et la vie personnelle. Le télétravail permet non seulement une meilleure flexibilité, mais il permet aussi une dissipation de la distance physique. En ce sens, l'espace virtuel permet aux organismes québécois de recruter de la main-d'œuvre sans que celle-ci soit dans l'obligation d'immigrer au Canada. L'utilisation de l'espace virtuel est une tendance qui continuera à prendre de l'ampleur au cours des prochaines années. Tel que mentionné par les panélistes du FERA, de nombreuses entreprises qui sont aux prises avec une pénurie, sont prêtes à faire des concessions et à embaucher des pigistes ou encore des travailleurs autonomes pour répondre à leurs besoins qui sont souvent pressants. Pour avoir accès à ce bassin, les entreprises de même que ses sous-traitants ont besoin d'avoir accès à un réseau Internet 5G qui est beaucoup plus rapide et qui permet de maximiser la productivité. Le développement du réseau est un élément essentiel qui sera perçu comme une technologie de rupture et son impact sera important sur la mobilité de la main-d'œuvre. En effet, une coupure inévitable se fera suite à l'implantation de ce réseau 5G au travers de la province et permettra l'attraction de même que le recrutement de plusieurs nouveaux candidats.

L'apport du transport intelligent :

Il ne faut pas oublier que plusieurs nouveaux modèles d'entreprises ne circonscrivent pas à un emplacement précis et que plusieurs individus sont en continuel mouvement. Le développement des transports en commun est à présent une nécessité et représente une valeur ajoutée pour les compagnies. Les investissements en infrastructures doivent continuer, particulièrement dans le contexte actuel du Québec où les parcours de longues distances représentent des pertes de productivité et du même coup une diminution de la croissance du PIB. Pour les déplacements sur une plus grande distance, il est pertinent de se pencher sur le transport intelligent qui permet aux individus de travailler en même temps

qu'ils voyagent. L'accès au réseau Internet étant déjà considéré comme un outil obligatoire pour réaliser plusieurs tâches permettrait aux salariés contraints de parcourir plusieurs kilomètres de demeurer efficaces et d'accroître leur productivité.

Ces changements organisationnels au sein des entreprises ne se limitent pas seulement aux secteurs de l'IA ou encore de l'automatisation. Les transformations sont également nécessaires au sein des industries qui sont dites traditionnelles et qui se doivent d'effectuer un virage technologique.

L'avenir des industries et des emplois considérés comment étant traditionnels ?

- 6. Recommandation :** Le gouvernement doit procéder à la mise en place d'un véhicule qui pourrait permettre un ajustement nécessaire pour que celui-ci représente les nouvelles réalités du marché de l'emploi.

L'ère du numérique et de la technologie soulève plusieurs défis, notamment la question des changements organisationnels et stratégiques au sein de différentes entreprises. Il est à présent fondamental de se pencher sur la situation de ces entreprises dites traditionnelles et de s'assurer que celles-ci demeurent compétitives dans un environnement qui est de plus en plus confronté à une compétition internationale. Également, il faut se pencher sur la situation des emplois traditionnels et comment ceux-ci sont aussi impactés par les changements technologiques. Il est de la responsabilité des acteurs publics de leur apporter un appui pour s'assurer du maintien de ces emplois.

La 4^e révolution industrielle, avec l'arrivée des nouvelles technologies ainsi que la dissipation des frontières et également la montée de la compétition internationale, s'est traduite par une rupture avec l'approche organisationnelle traditionnelle. Ces modèles d'affaires qui ont longtemps été résistants à toutes formes de changement doivent à présent s'allier aux nouvelles réalités et effectuer un virage technologique important. La modification de leurs structures organisationnelles verticales et leurs adaptabilités aux nouvelles tendances sont à présent nécessaires. Comme mentionné par l'une de nos intervenantes, ces entreprises ont longtemps été réactives aux changements plutôt que proactives. Aujourd'hui, ces organismes se doivent de prévoir leurs approches sur le long terme et de s'assurer de redéfinir leur clientèle cible.

On note une coupure entre les habitudes de consommation des baby-boomers et celles des millénariaux. Cela oblige les entreprises à réévaluer leurs approches commerciales et à se réinventer pour s'assurer de récolter une part du marché qui est de plus en plus convoité par des industries provenant de pays étrangers. Selon nos panélistes, pour s'assurer de réussir d'un point de vue commercial, il est essentiel d'établir une excellente communication, non pas seulement entre dirigeants et salariés, mais également avec sa clientèle. Les organismes se doivent de se rapprocher de leurs consommateurs, par tous les moyens possibles, pour être en mesure de déterminer quels sont les ajustements à apporter

au niveau de l'offre de leurs produits. Également, les changements qui ont été opérés et qui continuent de se réaliser au sein de leurs structures ont eu un impact important non seulement sur les silos, mais aussi sur les compétences des employés.

L'introduction de nouvelles formes de technologies, que ce soit l'IA ou encore l'automatisation, a obligé les salariés à revoir leur travail ainsi que leurs tâches. Comme mentionné par une panéliste, 30 % des tâches actuelles sont appelées à changer. Du fait même, cela va entraîner une modification de la description de poste où la facilité à accomplir des tâches techniques ne représenta plus la principale qualité recherchée, mais ce sera plutôt les compétences de savoir-être ainsi que l'intelligence sociale qui seront désirées. Ici, on fait notion des emplois tels que les comptables, les avocats ou encore les autres travaux journaliers. Plusieurs d'entre eux ont à présent recours à des logiciels d'IA qui effectuent les tâches routinières ou encore qui ne nécessitent pas d'intelligence émotionnelle. Il est d'ailleurs essentiel de s'assurer que les employés possèdent les compétences nécessaires pour mener à terme leur travail. De plus en plus d'entre eux seront appelés à offrir un service qui repose davantage sur le rôle-conseil plutôt que sur la production d'un travail qui peut être effectué par des logiciels. De là vient l'importance de développer l'intelligence sociale pour s'assurer que chaque employé soit en mesure d'effectuer son travail.

Il y a un autre élément à prendre en considération, en ce qui a trait autant à la mobilité de la main-d'œuvre de même qu'aux emplois dits traditionnels. Tel qu'explicité tout au long de ce document, les salariés désirent avoir davantage de flexibilité pour pouvoir concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle tout en s'assurant que l'entreprise pour laquelle ils travaillent continue d'être productive et compétitive. Dans les faits, le gouvernement doit procéder à la mise en place d'un véhicule permettant un ajustement aux nouvelles réalités du marché de l'emploi. Il a déjà été soulevé dans le passé que les emplois rattachés au secteur des services donc notamment ceux en informatique, en finance, en journalisme et autres, ne souscrivent pas à un horaire hebdomadaire typique de 9 h à 17 h¹⁵. Il faut prendre en considération que notre marché du travail a subi une mutation, notamment dans le secteur des services et que les horaires flexibles font à présent partie de notre environnement. Il est donc nécessaire que le gouvernement développe des mécanismes permettant de s'adapter plus rapidement à une meilleure représentation du marché du travail.

Quelle est la responsabilité sociale de la robotisation et de l'IA au sein des entreprises québécoises :

- 7. Recommandation :** Le gouvernement se doit d'appuyer les entreprises québécoises dans leur virage numérique plus rapidement.

¹⁵ Jacqueline Desrosiers, *Améliorer la flexibilité des heures de travail pour les salariés et les employeurs : Rêve ou réalité ?*, Regard sur le travail, vol 9, no 2, printemps 2013 (Disponible en ligne): https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/regards_travail/vol09-02/04_Ameliorer_flexibilite_heures.pdf.

8. Recommandation : Le gouvernement se doit de moderniser la Loi sur les propriétés intellectuelles et d'établir un carcan juridique sur la gestion des données personnelles.

Bien que l'introduction à la robotisation et à l'IA dans nos sociétés ne date pas d'aujourd'hui, nous pouvons noter une prolifération de leur présence dans notre quotidien depuis les dix dernières années, et ce, aussi bien au sein même de nos foyers que dans la sphère publique. De nombreux exemples d'inventions des plus fascinantes ont marqué la dernière décennie. Nous faisons ici allusion aux systèmes de reconnaissances faciales ou encore vocales qui ont vu le jour et qui ont eu un impact profond dans la gestion de notre vie commune. Pour le travail, elles se manifestent sous forme de logiciel ou encore d'équipement automatisé qui effectue les tâches répétitives. Cependant, leurs intégrations qui gagnent en rapidité présentent plusieurs éléments à prendre en considération dont notamment la question de l'éthique et l'impact des nouvelles technologies sur les emplois québécois.

Les experts du milieu ont soulevé plusieurs inquiétudes au sujet de la robotisation et de l'IA. On peut penser notamment à l'absence d'un cadre juridique qui permettrait d'assurer le bien-être des Québécois en ce qui a trait à l'IA ou encore au risque de chômage technologique en raison de l'automatisation. Pour faciliter la compréhension du sujet, nous divisons cette partie en deux composantes, soit la robotisation et l'intelligence artificielle.

L'impacte de la robotisation sur le marché du travail :

Comme mentionné plus tôt dans la première partie de cet ouvrage, l'économiste Éric Noël affirme que d'ici 2030, 34 % des emplois au Québec seront touchés par l'automatisation. Selon Noël, cette implantation de la robotisation et de l'automatisation au sein des entreprises déjà affectées par une pénurie de la main-d'œuvre ne diminuera pas le nombre de postes vacants. Au contraire, dans certains secteurs le manque de personnel pourrait augmenter. L'explication est simple, le vieillissement des travailleurs et le virage technologique trop lent au sein des entreprises, risquent d'accroître le nombre de postes vacants s'il n'y a pas d'accélération pour l'intégration de la robotisation et de l'intelligence artificielle¹⁶. Cela représente un défi considérable sur plusieurs niveaux.

Le virage technologique ne peut être effectué au détriment des employeurs de même que pour les employés déjà présents en entreprise. Il y aurait un risque de résistance aux changements qui pourraient nuire à l'entreprise ou encore à l'organisme. Comme présenté dans la première section de cette étude, l'inclusion de formation pour assurer une meilleure compréhension de la robotisation est fondamentale. Le développement des compétences et le partage des connaissances vont faciliter l'implantation de l'automatisation ainsi que de la robotisation dans le milieu des affaires.

Il est d'autant plus pertinent que le Québec développe de meilleurs outils pour faciliter et accélérer le virage technologique. Selon l'OCDE, 9,2 % des emplois canadiens sont

¹⁶ *Supra note 3*, Éric Noël.

susceptibles d'être presque entièrement automatisés alors que 23.5 % des employés seront grandement impactés par ces changements. Pour leur part, le *Brookfield Institute de Toronto* a déterminé «que 42 % des travailleurs canadiens sont très menacés par l'automatisation dans les 10 ou 20 prochaines années, tandis que 36 % seraient à faible risque, plaçant les employés du commerce de détail et de soutien administratif à une extrémité et les éducateurs et enseignants du primaire à l'autre»¹⁷. Selon *Brookfield*, les données fulminées seraient également similaires pour les emplois québécois. Il demeure que le gouvernement du Québec, de même que les industries québécoises, doivent commencer à planifier leurs approches stratégiques sur le long terme.

Les enjeux de l'IA :

En ce qui concerne l'IA, plusieurs éléments sont à prendre en considération dont notamment la question de l'éthique qui est souvent oubliée. Tout comme l'automatisation, les sphères publiques et privées se doivent de faciliter son implantation, mais il est important de s'assurer que son utilisation est morale.

Nos experts ont soulevé plusieurs questions qui peuvent grandement nuire à nos organismes québécois si elles ne sont pas prises en considération. La première relève de l'absence d'un carcan juridique quant à l'utilisation des données personnelles. Comme nous le savons, la gestion des données personnelles, souvent appelées *Big Data*, est utilisée par un fort pourcentage d'entreprises québécoises. Également, considérant la commercialisation de ces données et l'absence de transparence de même que le manque de connaissance des consommateurs, cela peut s'avérer fortement problématique autant pour les entreprises que pour la communauté québécoise.

Nos intervenants ont soulevé plusieurs points où il est essentiel de porter attention. Dans un premier temps, le recueillement des données : lorsqu'une entreprise recueille des données de renseignement personnel, il est essentiel de s'assurer que les participants comprennent à quoi servent ces données. Il faut que les participants soient en accord pour que ces renseignements soient utilisés de manière anonyme. Le deuxième point porte sur l'interprétation des données et sur le risque réel de création de biais si leur analyse n'est pas proprement réalisée. Lorsqu'on utilise des données pour une quelconque raison, il est primordial de bien définir les questions pour s'assurer de leur impartialité. La formulation des questions est très importante, car celle-ci pourrait conduire à un préjugé et pourrait s'avérer nuisible pour les participants ou encore pour la communauté qui font partie de l'étude. Le troisième aspect est l'utilisation des bases de données déjà existantes : si les bases de données présentent plusieurs biais, celles-ci ne sont pas représentatives de la réalité et il y a un risque qu'elles posent, préjudice à certaines personnes. Également, si la base de données a été obtenue de manière non conforme à l'éthique, ou encore que les individus ne prennent pas en considération les propriétés intellectuelles de celle-ci, cela peut contribuer à la perte, voir même à la faillite d'une entreprise.

Les experts qui ont participé au FERA ont tous insisté sur le fait que le gouvernement doit absolument déposer un projet de loi qui porte sur la gestion des bases de données de renseignements personnels. Il est d'ailleurs également pertinent que les acteurs de la

¹⁷ *Supra note 3*, Éric Noël.

sphère publique s'engagent à éduquer les Québécois sur l'utilisation des nouvelles technologies et de s'assurer que les bonnes pratiques d'utilisations soient mises en place. D'une perspective entrepreneuriale, l'élaboration d'un guide pour une utilisation saine des bases de données est nécessaire, car, plusieurs gens d'affaires ne sont pas familiers avec les propriétés intellectuelles qui peuvent découler de celles-ci, ce qui peut résulter en des conflits légaux.

Nos experts en la matière ont présenté la nouvelle initiative de l'Union européenne, soit le Règlement général sur la protection des données (RGPD), comme étant un exemple à suivre par le gouvernement québécois et canadien. Il est d'autant plus important de s'assurer que nos entreprises soient munies d'un protocole à suivre, car les organismes québécois qui sont également présents en Europe seront contraints d'appliquer le RGPD.

Le RGPD, qui se veut très strict et qui cherche à limiter la possibilité d'un nouveau scandale similaire à celui de *Cambridge Analytica*, a pour objectif de «renforcer les droits des personnes, de responsabiliser les acteurs traitants des données et de crédibiliser la régulation»¹⁸. Cette nouvelle norme européenne se définit comme suit : « Elle concerne le traitement et la circulation des données à caractère personnel, les éléments sur lesquels les entreprises s'appuient pour proposer des services et des produits »¹⁹. Il ne faut pas oublier que le cadre juridique du RGPD est appliqué au sein de l'Union européenne, ce qui représente 28 États avec lesquels le Canada a signé l'Accord économique commercial global. Tel que mentionné par le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, le RGPD peut avoir des répercussions sur les compagnies québécoises parce que ce nouveau règlement peut avoir une portée légale à l'extérieur de ses frontières. Celui-ci a également un impact sur les organismes québécois s'ils ont une représentation en sol européen ou encore s'ils offrent des services ou des biens aux résidents de l'Union européenne²⁰.

Au-delà de la modernisation des lois et des pratiques entourant la gestion des données personnelles, nos intervenants ont soulevé un autre enjeu, soit celui de la diversité dans l'environnement de l'IA.

Les intervenants du FERA ont abordé des enjeux discriminants, autant lors de l'analyse des bases de données de renseignements personnels, que dans leur utilisation avec des logiciels.

Les logiciels sont de plus en plus utilisés au sein de nombreuses professions. Comme mentionné plus tôt, certaines professions ont introduit ces nouveaux supports technologiques pour augmenter la productivité des travailleurs. Le domaine du droit utilise

¹⁸ Data Privacy Management System, *RGPD : Règlement général à la protection des données*, publié le 15 mars 2019 (Disponible en ligne) : <https://www.dpms.eu/rgpd/>.

¹⁹ Julien Lausson, *RGPD : 15 questions pour comprendre le règlement sur la protection des données personnelles*, publié le 4 février 2019, (Disponible en ligne) : <https://www.numerama.com/politique/329191-rgpd-tout-savoir-sur-le-reglement-sur-la-protection-des-donnees-si-vous-etes-un-internaute.html>.

²⁰ Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, *Le nouveau règlement sur la protection des données aura des répercussions sur les entreprises canadiennes*, publié le 22 février 2018, (Disponible en ligne) : https://www.priv.gc.ca/fr/nouvelles-du-commissariat/nouvelles-et-annonces/2018/an_180222/.

également l'IA. Aux États-Unis, les juges ont recours à un logiciel appelé *Loomis*, qui détermine le sort des individus qui ont des démêlés avec la justice. Il a été révélé que les algorithmes utilisés par *Loomis* sont incroyablement discriminants et que celui-ci ne devrait pas être utilisé pour déterminer du sort d'un individu²¹. Bien qu'il n'y ait pas de cas connu comme tel au Canada, il est nécessaire que le gouvernement s'assure que les décisions à haut impact soient réalisées par des êtres humains et non des logiciels qui ne possèdent pas l'intelligence émotionnelle qui est nécessaire.

Sous une autre perspective, soit celle des RH, les logiciels d'IA sont également utilisés pour attirer et recruter des individus. Cependant, leur application présente un problème important, soit celui de la discrimination. Les algorithmes utilisés ciblent souvent certains groupes de personnes, notamment des hommes blancs, pour des postes de haut niveau avec un meilleur salaire²². Tel que mentionné par l'une de nos panélistes, l'IA présente des failles dont notamment un risque réel d'augmentation du taux d'inégalités entre individus si les algorithmes présentent des biais.

Le problème de la discrimination n'est cependant pas seulement présent dans l'IA. Cela demeure un problème récurrent où notre société se doit de prendre de nouvelles initiatives pour favoriser l'inclusion de tous.

La valorisation des entreprises sociales et la promotion de la diversité à titre de vecteur de croissance économique :

9. Recommandation : Le gouvernement se doit de favoriser l'intégration des individus issus de la diversité et d'adopter de nouvelles mesures pour contrer les inégalités sociales au Québec.

10. Recommandation : Le gouvernement se doit de soutenir l'économie sociale pour assurer la pérennité de ces entreprises québécoises.

L'égalité à titre de vecteur de croissance économique :

Comme démontré plus tôt, les inégalités de même que la discrimination sont encore fortement présentes dans notre environnement. D'une perspective économique, les inégalités peuvent avoir un impact sur la productivité d'une entreprise, notamment sur un roulement plus important du personnel ou encore sur les avantages concurrentiels, tels que mentionnés dans la première partie de ce document.

²¹ Adam Liptak, *Sent to prison by software program's secret algorithms*, The New York Times, publié le 1^{er} mai 2018, (Disponible en ligne) : <https://www.nytimes.com/2017/05/01/us/politics/sent-to-prison-by-a-software-programs-secret-algorithms.html>.

²² Karim Benessaïeh, *Des accusations de discrimination aux États-Unis*, La Presse Plus, publié le 20 septembre 2018, (Disponible en ligne) : http://plus.lapresse.ca/screens/8c1985b1-1b59-4a63-b5fd-ca9e09295515_7C_0.html.

Selon l'un des experts qui a participé au FERA, la dégradation sociale que représente l'inégalité est en hausse depuis les années 1980. Certains groupes sont plus touchés que d'autres. On peut penser aux femmes, aux personnes issues de la diversité ou encore aux personnes handicapées. Ces inégalités font en sorte qu'il y a moins de croissance économique et que les crises économiques sont plus importantes et risquent de s'échelonner sur une plus longue durée. C'est pour ces raisons qu'il est essentiel que le gouvernement se doive d'adopter de nouvelles approches pour limiter les inégalités et imposer des incitatifs auprès des entreprises pour qu'elles puissent s'assurer de ne plus permettre la discrimination.

L'importance de l'économie sociale au Québec :

Suivant cette idée, l'économie sociale, qui apporte une contribution humaine à la communauté, se doit d'être valorisée au Québec. Les entreprises sociales, ou encore l'engagement social des entreprises québécoises est de plus en plus présente dans notre écosystème. Certaines de ces compagnies emploient en forte majorité des individus avec des handicaps et bien que leur modèle d'affaires ne repose pas sur la réalisation d'un profit, il demeure qu'elles doivent continuer à être performantes et concurrentielles. Un de nos experts qui travaille uniquement avec des personnes ayant un handicap a mentionné que l'automatisation pouvait poser un risque pour ces employés, car une forte proportion d'entre eux effectuent des tâches répétitives qui ne nécessitent pas de compétences cognitives. Également, il s'inquiète de l'intérêt récent porté à leur endroit, car, bien qu'il soit important de les intégrer sur le marché du travail, il faut s'assurer de les soutenir tout au long de leur carrière pour ainsi les maintenir en emploi. Pour le moment, le gouvernement n'apporte pas un soutien suffisamment important pour s'assurer que ces personnes ayant des handicaps demeurent actives sur le marché du travail.

D'un autre point de vue, les entreprises québécoises peuvent faciliter l'inclusion de l'engagement social par différents moyens. Comme présenté par plusieurs de nos panélistes, la question de l'impact environnemental ou autre forme d'implication sociale peut ajouter de la valeur à une compagnie. De plus, il a été noté par nos intervenants que les entreprises subissent une pression sociale pour s'assurer que leurs implications aient des effets positifs au sein de la communauté. Dans les faits, le gouvernement se doit d'insister sur l'engagement social des entreprises, car celles-ci peuvent contribuer au bien-être de notre société.

Conclusion :

En conclusion, ce livre blanc présente dix recommandations pour les acteurs des sphères publiques et privées afin de s'assurer de la compétitivité de la productivité des entreprises québécoises dans l'environnement international. Les moteurs de changement présentés dans la première partie de ce document de même que le développement des compétences seront des éléments à prendre en considération sur le court et long terme. Il serait d'ailleurs important d'établir de manière concise en quoi consistent les compétences du futur de même que d'établir un lexique cohérent et uniforme pour faciliter la compréhension ainsi que l'application du développement de ces compétences.

Plusieurs solutions et exemples ont été présentés par nos panélistes tout au long du FERA. Comme vous pouvez le constater, nous en avons inclus plusieurs dans cette analyse. Notamment la question de la flexibilité pour les salariés, la communication entre dirigeants et employés, de même que le partage et le développement des connaissances. Ces éléments font tous partie des bonnes pratiques en entreprises que nous devons continuer de développer et même exporter à l'extérieur de notre province. En ce sens, le RJCCQ désire collaborer avec le gouvernement du Québec pour étudier les compétences du futur sous l'angle de l'entrepreneuriat, car cette perspective est généralement oubliée lorsqu'il y a des analyses effectuées sur leur sujet. Cela est d'autant plus important, car il est essentiel pour les entrepreneurs de déterminer quelles sont les compétences les plus utiles pour s'assurer de la productivité de leurs entreprises. Les entrepreneurs québécois, de même que le gouvernement, se doivent de devenir des leaders mondiaux en bienveillance ainsi qu'en développement de compétence afin de s'assurer de la prospérité de notre écosystème entrepreneurial.

En ce qui concerne la robotisation et l'IA, les acteurs publics doivent continuer d'encourager le virage technologique des entreprises et même l'accélérer. Il faut cependant porter attention aux personnes qui sont à risque de perdre leurs emplois et il est également nécessaire de lancer une discussion sur l'importance d'implanter les nouvelles technologies au Québec pour augmenter notre productivité économique ainsi que commerciale.

Comme démontré, le Québec est encore aujourd'hui confronté à des problèmes d'inégalité. Il est de notre responsabilité, à titre de communauté, de s'assurer que les biais discriminatoires encore présents se dissipent et que l'inclusion de la diversité soit mise de l'avant dans le but de bâtir un Québec plus fort pour que nos entreprises puissent rayonner à l'international.

Sources :

Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, *Le nouveau règlement sur la protection des données aura des répercussions sur les entreprises canadiennes*, publié le 22 février 2018, (Disponible en ligne) : https://www.priv.gc.ca/fr/nouvelles-du-commissariat/nouvelles-et-annonces/2018/an_180222/.

Karim Benessaïeh, *Des accusations de discrimination aux États-Unis*, La Presse Plus, publié le 20 septembre 2018, (Disponible en ligne) : http://plus.lapresse.ca/screens/8c1985b1-1b59-4a63-b5fd-ca9e09295515_7C_0.html.

Data Privacy Management System, *RGPD : Règlement général à la protection des données*, publié le 15 mars 2019 (Disponible en ligne) : <https://www.dpms.eu/rgpd/>.

Jacquelines Desrosiers, *Améliorer la flexibilité des heures de travail pour les salariés et les employeurs : Rêve ou réalité ?*, *Regard sur le travail*, vol 9, no 2, printemps 2013, (Disponible en ligne) : https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/regards_travail/vol09-02/04_Ameliorer_flexibilite_heures.pdf.

Mia Homsy, Simon Savard, Sonny Scarfone, *Bilan 2018 de l'emploi au Québec : L'émergence d'un clivage entre la métropole et les régions*, Institut du Québec, Publié Janvier 2019, (Disponible en ligne) : <https://www.institutduquebec.ca/docs/default-source/default-document-library/bilan-de-l%27emploi-2018vfaf68454ac9186762bc5eff00000592ac.pdf>.

Mario Jodoin, *Qu'est-ce qu'une pénurie de main-d'œuvre ?*, Institut de recherche et d'informations socioéconomiques, publié le 28 novembre 2012, (Disponible en ligne) : <https://iris-recherche.qc.ca/blogue/quest-ce-quune-penurie-de-main-doeuvre>.

Julien Lausson, *RGPD : 15 question pour comprendre le règlement sur la protection des données personnelles*, publié le 4 février 2019, (Disponible en ligne) : <https://www.numerama.com/politique/329191-rgpd-tout-savoir-sur-le-reglement-sur-la-protection-des-donnees-si-vous-etes-un-internaute.html>.

Adam Liptak, *Sent to prison by software program's secret algorithms*, The New York Times, publié le 1^{er} mai 2018, (Disponible en ligne) : <https://www.nytimes.com/2017/05/01/us/politics/sent-to-prison-by-a-software-programs-secret-algorithms.html>,

Mathieu Josselin et Yves Chochard, *Les compétences du Futur*, Observatoire compétences-emplois de l'Université du Québec à Montréal, publié Juin 2017, vol. 8, no 1. (Disponible en ligne) : <https://oce.uqam.ca/article/competences-futur/>.

Cynthia Martin, CRHA, *Le changement en PME : La contribution de la fonction RH*, publié le 11 avril 2016, (Disponible en ligne) : <https://ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2016/04/le-changement-en-pme-la-contribution-de-la-fonction-rh>.

Éric Noël, *Automatisation, nouveaux modèles d'affaires et emploi: une prospective Québécoise*, Institut du Québec, Publié Janvier 2018, (Disponible en ligne) : https://www.institutduquebec.ca/docs/default-source/recherche/9406_automatisation-nouveaux-modeles-d-affaires-et-emploi_idq_br.pdf.

Révolution RH : *Gérer les ressources humaines en PME, un challenge ?* Publié le 14 septembre 2016, (Disponible en ligne) : <https://revolution-rh.com/ressources-humaines-pme/>.



RJCCQ

Regroupement des jeunes
chambres de commerce du Québec

