



LE TALENT POUR UNE MAIN-D'ŒUVRE ÉMERGENTE

RECHERCHE DE L'INDUSTRIE ÉLECTRIQUE 2020

ÉLECTRO
FÉDÉRATION
CANADA **EFC**


pwc

Table des matières

1	Sommaire exécutif	Page 3
2	Introduction : Les voies du changement	Page 6
3	Compétitivité et rendement des compétences à l'échelle mondiale	Page 8
4	Compétences essentielles de la main-d'œuvre émergente dans l'industrie électrique	Page 10
5	Moteurs du développement organisationnel et de la gestion du changement	Page 18
6	Élaboration d'un plan de gestion du talent pour la main-d'œuvre émergente	Page 21
7	Collaboration de l'industrie appuyant la gestion du talent	Page 28
8	Annexes	
	A: Méthodologie et portée de la recherche	30
	B: Questions et résultats du sondage	31
	C: Remerciements	35
	D: Ressources	36

1

Sommaire exécutif

Vu le manque de main-d'œuvre actuel, bon nombre de dirigeants de l'industrie se demandent comment ils accroîtront leur réserve de talent afin de faire face aux nouvelles attentes de la clientèle et aux technologies émergentes. En même temps, ils doivent équilibrer l'abrupte courbe des départs à la retraite, recruter de nouveaux talents et fournir à leurs employés actuels l'ensemble des compétences nécessaires pour faire croître leur entreprise. Il s'agit là d'un défi de taille. Il n'est pas étonnant que les hauts dirigeants d'entreprise aient estimé que « la disponibilité du talent » est le facteur qui aura l'impact le plus déterminant sur leur organisation.

Les dirigeants doivent équilibrer l'abrupte courbe des départs à la retraite, recruter de nouveaux talents et fournir à leurs employés actuels l'ensemble des compétences nécessaires pour faire croître leur entreprise.

Par le biais de cette étude de recherche, l'ÉFC s'est donné pour but de démystifier comment l'industrie électrique peut rationaliser la pénurie de talent afin de permettre aux entreprises d'améliorer leur rendement et de bonifier leur expérience client pour, finalement, stimuler la croissance de leur entreprise.

Ce rapport lance aux membres de nombreux appels à l'action. Entre autres, la nécessité de notre industrie de **renforcer l'importance du rôle des Ressources humaines et d'offrir à cette équipe les compétences requises pour élaborer des stratégies, créer et orienter les pratiques de développement organisationnel**. L'équipe des RH est l'élément clé de la gestion de la main-d'œuvre et doit devenir un partenaire stratégique dans l'alignement des besoins en matière de talent sur les objectifs organisationnels.

L'ÉFC applique une approche basée sur des méthodologies mixtes pour tirer des résultats de cette étude et s'appuie sur des données qualitatives et quantitatives. Ces dernières sont issues d'un sondage national effectué auprès des dirigeants d'entreprise de l'industrie électrique canadienne de même que d'une variété de sources secondaires d'experts de la gestion du talent.

Principaux éléments à retenir

Cette étude fournit aux membres les informations nécessaires et les principaux éléments qu'ils doivent prendre en considération au moment de développer le plein potentiel de leur nouvelle main-d'œuvre :

1. La première étape dans l'acceptation des changements consiste à reconnaître que des difficultés existent.

Les résultats du sondage de l'ÉFC indiquent que l'industrie électrique est, dans son ensemble, consciente des besoins en matière de talent, de même que des répercussions que l'*inaction* pourrait avoir sur le rendement des entreprises. De plus, l'ayant désigné comme étant le facteur ayant le plus d'impact sur l'avenir des entreprises, 84 % des cadres supérieurs de l'industrie sont inquiets ou très inquiets de la disponibilité des compétences essentielles pour composer leur personnel. Ce rapport s'appuie sur de nombreux autres facteurs de prise de conscience qui définissent le cadre de cette recherche.

2. Il est nécessaire de changer notre mentalité.

En examinant les résultats du sondage de l'ÉFC, il est possible de constater une source de préoccupation qui mérite notre attention. Plus de la moitié des personnes sondées indiquent qu'elles souhaitent trouver des employés pour pourvoir les postes clés *au sein de l'industrie*. Compte tenu du fait qu'un quart des travailleurs de l'industrie électrique sont âgés de plus de 55 ans et que bon nombre de ces employés prendront leur retraite avant la fin de la décennie en cours, cette méthode de recrutement n'est tout simplement pas viable. Les dirigeants doivent chercher *au-delà du réseau* : embaucher des diplômés qui ont de l'expérience, et possèdent les connaissances relatives aux pratiques les plus récentes, ou des travailleurs qualifiés d'autres secteurs qui ont acquis les compétences recherchées (p. ex. travailleurs en TI et exploitation qui maîtrisent la chaîne d'approvisionnement numérique et la logistique et sont en mesure d'appliquer ces connaissances à notre industrie). À défaut de faire ainsi, notre industrie fermera les yeux sur des candidats éventuels ayant une solide aptitude à acquérir les compétences émergentes et pouvant élargir ces capacités pour créer de nouveaux débouchés dans notre industrie.

3. La diversité dans notre industrie est essentielle et non facultative.

L'industrie électrique canadienne démontre une grave lacune dans ses efforts en matière de diversité. À l'heure actuelle, 12 % du nombre total d'employés des membres de l'ÉFC sont issus des minorités visibles (la moyenne nationale au Canada est de 22 %). De plus, 24 % de l'effectif de notre industrie est composé de femmes, soit l'équivalent de seulement la moitié

de la moyenne de la population féminine nationale (44 %). Sans la mise en œuvre d'initiatives de diversité progressistes, notre marché ne pourra simplement pas atteindre ses objectifs futurs. Une main-d'œuvre inclusive favorise la diversité cognitive, l'innovation, la créativité et l'empathie permettant aux entreprises de gérer les risques, d'améliorer la culture d'entreprise et, finalement, de générer de meilleurs résultats financiers. En fait, une étude effectuée par le Boston Consulting Group indique que les entreprises qui possèdent une équipe de direction diversifiée génèrent un revenu de 19 % supérieur en raison de l'innovation¹. Ces données mettent en évidence le fait que la diversité ne doit pas être considérée simplement comme un indicateur, mais aussi comme une partie intégrante de la production des recettes.

Heureusement, les changements démographiques au Canada fournissent aux entreprises un effectif de réserve permettant de recruter des talents dont les antécédents sont variés. Encore une fois, la constitution d'une main-d'œuvre inclusive formée d'employés d'une vaste gamme d'origines procurera la diversité cognitive nécessaire à l'innovation.

4. Le recrutement de talent est essentiel..., mais l'amélioration des compétences et le perfectionnement du personnel sont critiques.

Comme les entreprises cherchent à trouver les employés possédant les compétences et qualités adéquates pour faire progresser leur organisation, le recrutement est un élément clé de l'acquisition du meilleur talent. Cependant, le perfectionnement professionnel des **employés actuels** est aussi très important et constitue un moyen puissant pour les organisations de démontrer la haute valeur qu'elles confèrent au développement individuel de leurs employés. Le chapitre 5 propose des pratiques exemplaires que les entreprises peuvent utiliser afin d'accélérer leurs efforts pour améliorer les compétences et la croissance de leur effectif.

5. Trouver le bon équilibre entre les compétences « hautement technologiques » et « hautement humaines ».

L'industrie électrique repose sur la connaissance technique; les compétences en haute technologie sont d'autant plus essentielles que de nouveaux services et technologies voient le jour pour satisfaire les attentes de la clientèle, qui exige de plus en plus la personnalisation. Selon les résultats du sondage de l'ÉFC, plus de 80 % des membres s'inquiètent de la capacité de leur organisation à s'adapter aux préférences de leurs clients en constante évolution. Afin de soutenir ces changements, les entreprises doivent se doter d'un effectif qui possède à la fois des capacités « hautement technologiques » et « hautement humaines »

¹ « How Diverse Leadership Teams Boost Innovation », Boston Consulting Group, 2018 : <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx>

(p. ex. la pensée systémique, l'analyse des données, l'intelligence émotionnelle, l'empathie, l'adaptabilité). Les résultats du sondage de l'ÉFC montrent que ce ne sont pas tous les membres qui reconnaissent l'importance de cet équilibre. Ce rapport souligne qu'une combinaison de compétences est nécessaire pour que les entreprises puissent améliorer la collaboration, bonifier l'expérience client et assurer que le personnel a la souplesse pour s'adapter à leurs stratégies en constante évolution.

6. Les RH jouent un rôle primordial dans la promotion du perfectionnement du talent.

Par le passé, les fonctions des RH étaient axées sur la résolution des problèmes de gestion, la paie, la rémunération et la planification des avantages sociaux. Bien qu'il s'agisse de rôles importants, la nouvelle fonction que devront exercer les RH aura un objectif plus stratégique; les professionnels des ressources humaines devront avoir les compétences adéquates pour planifier et favoriser le développement organisationnel et le changement. La perspective de notre industrie sur les fonctions des RH est inquiétante; les résultats du sondage indiquent que les membres interrogés se préoccupent moins de trouver les compétences adéquates pour les postes en RH que de trouver les compétences essentielles pour le personnel de vente, de marketing, de soutien au client, des services techniques et de la direction. Bien que ces autres groupes soient importants en ce qui a trait au rendement opérationnel, on ne doit pas négliger les RH. Les Ressources humaines doivent être impliquées au niveau stratégique afin de pouvoir recruter le talent nécessaire pour appuyer la croissance de l'entreprise, déterminer les programmes appropriés de perfectionnement

La nouvelle fonction que devront exercer les RH aura un objectif plus stratégique pour favoriser le développement organisationnel et le changement.

du personnel favorisant leur croissance individuelle et aligner les investissements sur les besoins en ce qui a trait à la composition des effectifs (à temps plein, à temps partiel, ressources pour imprévus).

À mesure que les responsabilités des RH s'élargissent et que le besoin en perfectionnement professionnel stratégique s'accroît, les entreprises doivent aussi envisager de créer des postes principalement responsables de l'apprentissage et du perfectionnement (A&P). Un grand nombre d'organisations emploient des conseillers A&P et des spécialistes en développement organisationnel afin d'encourager les initiatives de perfectionnement professionnel. Elles investissent également dans des partenariats et des outils A&P dans le but de soutenir la prestation novatrice d'occasions d'amélioration des compétences dans l'ensemble de leur entreprise.

7. Les équipes de direction et des RH doivent collaborer pour harmoniser leurs stratégies de gestion du talent.

À mesure que les fonctions des RH cadrent plus stratégiquement avec les organisations, l'équipe de direction doit aussi participer aux stratégies de gestion du talent. Cette collaboration renforce les efforts de gestion du changement (parce que la direction est alignée sur les changements) et fournit aux RH des informations judicieuses sur les objectifs de l'entreprise afin que le bassin de talent reflète la stratégie générale. Ainsi, les équipes des RH et de direction élaborent conjointement des programmes et des politiques ayant pour but de satisfaire les besoins en perfectionnement du talent. Cet alignement contribuera à bonifier les expériences des employés et la capacité de l'entreprise à attirer et à conserver les meilleurs talents.

8. Le marketing de votre marque est un élément clé du recrutement du talent et de l'engagement des clients.

Les membres de l'industrie ont placé la « forte concurrence pour le talent » en tête de liste des difficultés de recrutement. Vos équipes de marketing et de leadership doivent travailler ensemble pour définir les valeurs qui devraient distinguer votre entreprise des autres. Cela va au-delà des énoncés de vision et de mission habituels. Votre marque est empreinte dans les produits et les services que vous vendez, le soutien que vous offrez à vos employés, partenaires et clients, et les initiatives que vous entreprenez dans les collectivités à l'échelle régionale, nationale ou mondiale.

Qu'inspire la marque de votre entreprise? Les valeurs de votre entreprise éveillent-elles un écho haut et fort sur le marché? À quel point le marketing de votre marque s'intègre-t-il à votre stratégie générale de recrutement de talent? Une stratégie de marque est nécessaire pour rester concurrent sur le marché et peut aider à renforcer vos efforts de recrutement du talent et d'engagement de la clientèle.

2

Les voies du changement : Comment la technologie, la demande du marché et les caractéristiques sociodémographiques redéfinissent la main-d'œuvre de demain

Trouver des travailleurs qualifiés pour combler les postes vacants est le plus gros défi auquel fait face l'industrie électrique. Plus de 80 % des membres qui ont répondu au sondage de l'ÉFC ont déclaré que « la disponibilité des compétences » est leur préoccupation majeure. La rapidité à laquelle la technologie avance, le vieillissement de la population active, l'émergence d'une population diversifiée et l'évolution des attentes des clients font en sorte que la main-d'œuvre d'aujourd'hui doit évoluer afin d'améliorer la concurrence des entreprises.

L'ÉFC a mené un sondage auprès de ses membres pour cerner les inquiétudes de l'industrie en ce qui a trait aux répercussions que ces changements ont sur leur entreprise :

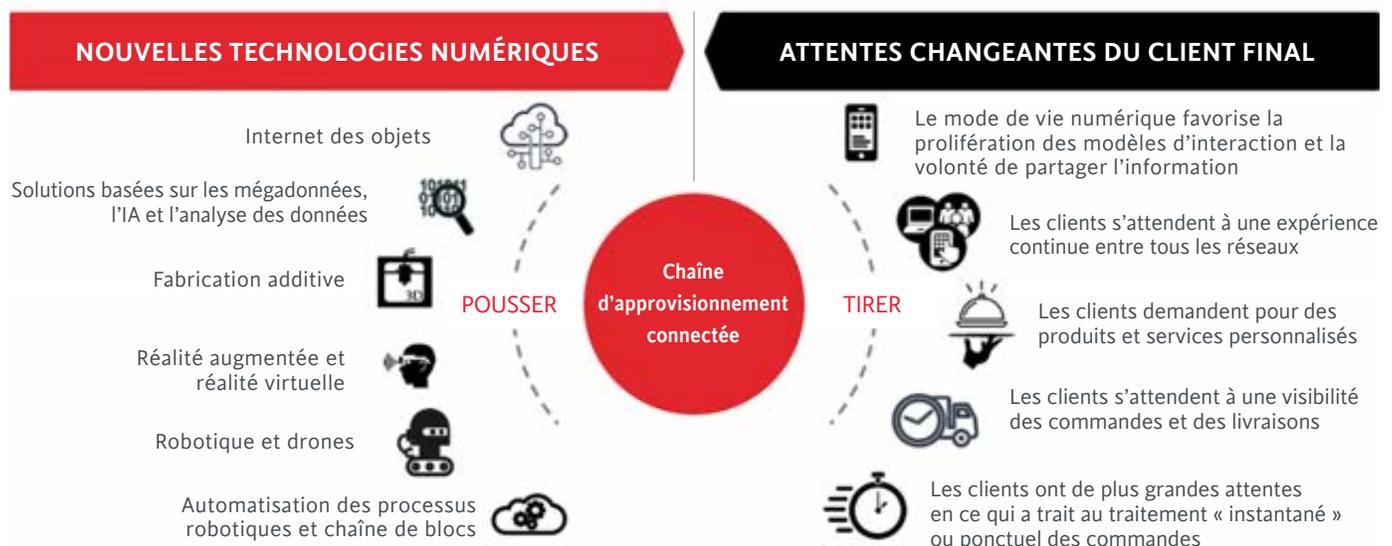
Nouvelles technologies : L'émergence de nouvelles technologies comme la robotique, l'automatisation, l'intelligence artificielle (IA), l'Internet des objets (IdO), la numérisation et les appareils intelligents suscite de nouvelles demandes du marché. Soixante pour cent des membres qui ont répondu au sondage s'inquiètent de l'impact qu'auront ces technologies sur leurs produits et services, et reconnaissent le besoin de s'adapter afin de demeurer concurrentiels.

Demandes du marché : À mesure que les spécifications et fonctionnalités des produits et services évoluent, les attentes des clients décuplent. Lorsqu'on dresse l'inventaire du monde dans lequel nous vivons, il est facile de voir la rapide évolution de nos propres attentes en ce qui a trait aux produits et services dont nous avons besoin. Nous nous attendons à ce que les sites Web affichent avec exactitude les spécifications des produits et les listes de prix. Nous nous attendons à ce que les services soient personnalisés afin qu'ils satisfassent nos besoins particuliers. Nous comprenons que la robotique et les systèmes automatisés améliorent le traitement des commandes et leur livraison.

Quatre-vingt-trois pour cent des membres de l'ÉFC sondés reconnaissent que les exigences changeantes des clients auront un impact considérable sur leur entreprise. Mais quelles sont les principales capacités que les clients requièrent? La Figure 1 illustre comment l'émergence de nouvelles technologies suscite chez les clients une demande pour des services personnalisés, des produits faits sur mesure et un accès interactif aux informations sur les produits, les commandes et la livraison en temps réel, ce que peut offrir une chaîne d'approvisionnement numérique et connectée.

Figure 1 :

Convergence des capacités technologiques et des attentes des clients



Source : Strategy & Analysis, Opérations numériques PwC

Ces attentes sont substantielles et doivent être satisfaites pour rester concurrentiel sur le marché — surtout en raison de l'émergence en parallèle de nouveaux acteurs dans notre industrie, qui ont élaboré des modèles d'affaires créés en vue des possibilités numériques. Cette inquiétude est réelle parmi les membres de l'industrie : les trois quarts d'entre eux sont inquiets ou très inquiets du déploiement des technologies numériques dans toutes les opérations de la chaîne d'approvisionnement.

Alors que les nouvelles technologies permettent aux entreprises d'offrir des solutions novatrices pour satisfaire les demandes du marché, il y a un enjeu principal que les dirigeants de l'industrie ne cessent de communiquer : *la main-d'œuvre elle-même*. Les organisations doivent bâtir une main-d'œuvre robuste qui possède des compétences diversifiées pour satisfaire les besoins des entreprises en constante évolution. Si l'on se penche sur les facteurs démographiques clés tels que la diversité des sexes, l'origine ethnique et l'âge, le gouffre entre le « talent » et sa « disponibilité » s'élargit même davantage dans l'industrie électrique.

Démographie et diversité : Les organisations doivent tenir compte des pratiques de recrutement et de développement afin de rendre leur personnel plus inclusif. L'inclusion doit représenter toutes les différences : âge, origine ethnique, religion, éducation, milieu socio-économique, orientation sexuelle de même que besoins particuliers. En plus de refléter adéquatement la population diversifiée du Canada — et, conséquemment, la population croissante de consommateurs —, une main-d'œuvre équilibrée et inclusive favorise la diversité cognitive, améliore la gestion des risques et génère un rendement plus élevé au sein des entreprises.

Comment notre industrie s'en tire-t-elle? En 2019, les résultats du sondage mené par l'ÉFC auprès de ses membres indiquent que la diversité ethnique et de genre est faiblement représentée au sein du personnel des organisations des membres. À l'heure actuelle, 12 % du nombre total d'employés des membres de l'ÉFC sont issus des minorités visibles (la moyenne nationale au Canada est de 22 %). De plus, 24 % de l'effectif de notre industrie est composé

de femmes, soit l'équivalent de seulement la moitié de la moyenne de la population féminine nationale (44 %). Si les organisations n'intègrent pas des mesures d'inclusion dans leur stratégie d'emploi, elles omettront une section de plus en plus importante de la réserve de talent canadienne² que les entreprises et industries plus accueillantes pourront embaucher.

L'âge est un autre facteur qui favorise la diversité dans une industrie. Au cours de la prochaine décennie, nous serons confrontés à un tsunami de départs à la retraite. Les entreprises membres de l'ÉFC emploient actuellement plus de 42 000 personnes d'un bout à l'autre du Canada. De ce nombre, près de 11 000 employés ont 55 ans et plus. On prévoit que la concurrence en ce qui a trait à l'embauche des travailleurs va monter en flèche. L'industrie devra chercher du talent au sein des quatre cohortes générationnelles : les baby-boomers (personnes nées entre 1946 et 1964), la génération X (1965-1980), les milléniaux (1981-1996) et la génération Z (1997 à aujourd'hui). La représentation de divers âges au sein du personnel peut générer de nouvelles idées et définir de nouvelles pratiques exemplaires permettant de faire progresser les objectifs d'affaires.

Comment les organisations peuvent-elles trouver le *bon talent* possédant les *bonnes compétences et les expériences variées* afin de stimuler la croissance de leurs activités? La gestion des changements, l'attraction du talent et le perfectionnement du personnel seront essentiels au maintien de la main-d'œuvre émergente de l'industrie électrique. Ce rapport décrit les pratiques exemplaires et les stratégies de développement organisationnel que les entreprises peuvent mettre en place maintenant afin de se préparer à accueillir la main-d'œuvre de demain.

² Selon les projections démographiques de Statistique Canada, près de la moitié (46 %) des Canadiens âgés de 15 ans et plus pourraient, d'ici 2031, être nés à l'étranger ou pourraient avoir au moins un parent né à l'étranger. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-402-x/2011000/chap/imm/imm-fra.htm>



3

Compétitivité et rendement des compétences à l'échelle mondiale

À mesure que les nouvelles technologies voient le jour, les attentes des consommateurs augmentent et les données démographiques en matière d'emploi changent. La nécessité d'évaluer les compétences de la main-d'œuvre prévaut dans toutes les industries et régions. Explorons les principales références en matière de rendement des compétences à l'échelle mondiale et découvrons où se place le Canada dans la course pour développer les compétences nécessaires à l'employabilité de la main-d'œuvre émergente.

Tendances mondiales et nationales

Selon l'Index mondial des compétences établi par Coursera, les deux tiers de la population mondiale prennent du retard en ce qui a trait aux compétences essentielles³. Cet index a évalué 10 industries et 60 pays, définissant ainsi les références en matière de rendement dans trois domaines : le commerce, la technologie et la science de données. Il porte sur six compétences qui englobent des compétences de base.

Par industrie : Trois industries se trouvent en tête de file pour leur rendement des compétences en commerce, technologie et science des données : la **fabrication**, la **technologie** et les **télécommunications**.

Le secteur mondial de la fabrication démontre une solide résilience en ce qui a trait aux compétences : « La fabrication offre un excellent exemple d'une industrie qui a adopté avec succès la transformation numérique. L'industrie occupe le premier rang en technologie et commerce, et a fait preuve d'une grande capacité de composer avec le changement. Depuis des années, la fabrication s'adapte à la mondialisation et à l'automatisation en incorporant des technologies connexes en production et dans les chaînes d'approvisionnement. » (Index mondial des compétences, Coursera : 2019)

Comme indiqué dans le chapitre précédent, les résultats du sondage de l'ÉFC ont signalé que les nouvelles technologies étaient une priorité chez les dirigeants, ce qui démontre la détermination de notre industrie à se transformer technologiquement.

Par pays : Le Canada est très performant dans les trois domaines de compétences. Parmi les 60 pays répertoriés dans l'Index, il occupe la 10^e place en commerce, la 14^e en science des données et la 24^e en technologie. Les Canadiens reconnaîtraient l'importance d'améliorer les compétences de leurs employés, un besoin amplifié par une population vieillissante et l'émergence de l'automatisation, qui risque d'éliminer certains emplois. Cependant, le solide système d'éducation du Canada, le soutien du gouvernement pour l'amélioration des compétences (p. ex. le Plan pour l'innovation et les compétences⁴) et la culture générale d'apprentissage et de perfectionnement de notre pays nous donnent, de prime abord, un avantage en ce qui a trait aux compétences.

Le Canada est connu pour sa diversité cognitive, ses capacités d'innovation et son adoption de la technologie de l'information et des communications (TIC), comme en témoigne l'Index mondial de compétitivité du Forum économique mondial de 2019. En fait, le Canada arrive au 14^e rang sur 141 pays pour son niveau d'innovation et de leadership global⁵. Son capital humain bien développé lui vaut la 12^e place (voir la Figure 2 à la page suivante).

L'Index du FEM mesure aussi d'autres importants indicateurs nécessaires à l'analyse comparative du rendement des compétences au Canada :

- Compétences des diplômés (19^e sur 141)
- Compétences numériques parmi la population active (20^e sur 141)
- Facilité à trouver des employés qualifiés (21^e sur 141)

Ces classements de macro-niveaux des deux ensembles d'index confirment que la main-d'œuvre canadienne possède les compétences de base, mais les classements mettent en lumière que la transformation requise de notre population active en raison de la nouvelle économie nécessitera d'améliorer nos compétences afin d'arriver à un équilibre de compétences essentielles.

3 « Index mondial des compétences », Coursera. 2019 : <https://pages.coursera-for-business.org/rs/748-MIV-116/images/global-skills-index.pdf>

4 « Innover pour un meilleur Canada », gouvernement du Canada. Consulté en avril 2020 : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/062.nsf/fra/accueil>

5 Pour sa capacité d'innovation, le Canada se classe 16^e sur 141 pays et occupe le 35^e rang pour son rendement en ce qui a trait à l'adoption des TIC : http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Figure 2 :

Index mondial de compétitivité, 2019 – Canada

Canada

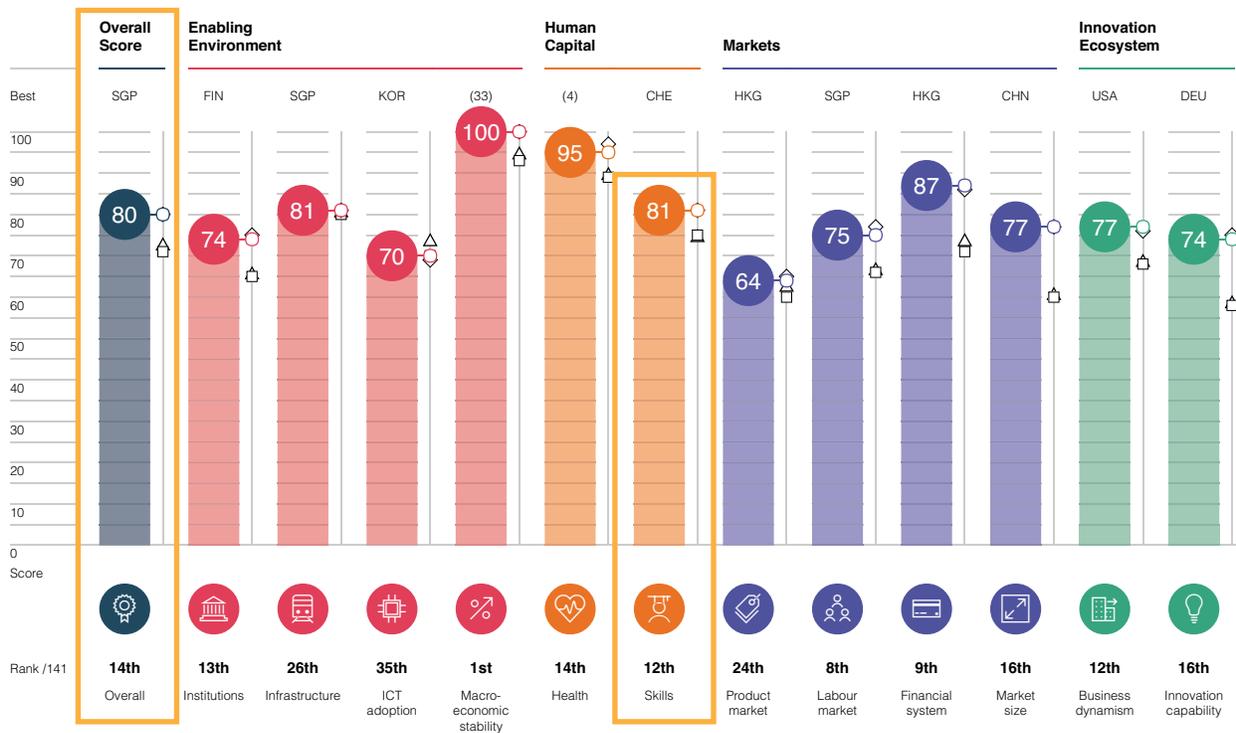
14th /141

Global Competitiveness Index 4.0 2019 edition

Rank in 2018 edition: 12th/140

Performance Overview 2019

Key ◇ Previous edition △ High-income group average □ Europe and North America average



Source : http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

4

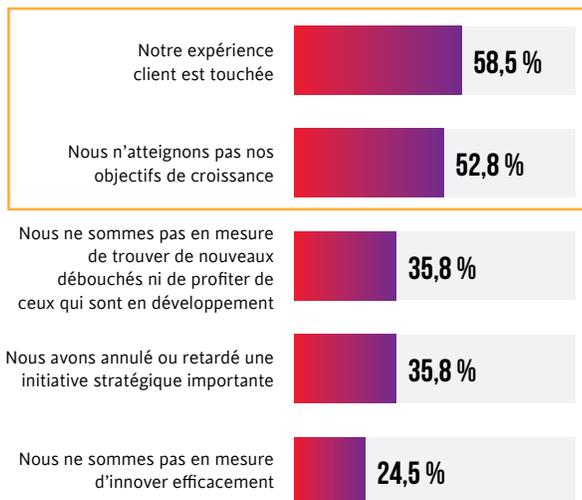
Compétences essentielles de la main-d'œuvre émergente dans l'industrie électrique

Afin de mieux cerner les lacunes et les besoins en matière de compétence, l'ÉFC a évalué la situation dans toute l'industrie en demandant aux membres de répondre à un sondage. Les résultats du sondage indiquent que l'écart s'agrandit entre les capacités actuelles de notre industrie et les compétences requises pour soutenir les stratégies d'entreprise de base.

Les résultats montrent que près de 60 % des membres de l'ÉFC sondés ont dit que leur expérience client est affectée et que 53 % d'entre eux indiquent qu'ils n'atteignent pas leurs cibles de croissance. Ces inquiétudes sont pressantes étant donné que la compétitivité sur le marché continue de croître. Les entreprises doivent attirer, conserver et développer les talents possédant les compétences adéquates afin d'accélérer l'expérience client et de satisfaire les besoins actuels des organisations — et de la croissance future.

Figure 3 :

Comment le « manque de compétences » a un impact sur le rendement des entreprises (option de choisir jusqu'à 3) : impacts



Source : Sondage sur la disponibilité du talent effectué par l'ÉFC, février 2020

Dévoilement des 10 compétences les plus importantes

Nous savons que la main-d'œuvre doit s'adapter pour soutenir la croissance des entreprises et être concurrentielle sur le marché du travail, mais quels sont, en réalité, **les compétences et traits de personnalité** que doivent rechercher les organisations de l'industrie au moment de recruter leur personnel?

Le Forum économique mondial a publié la liste suivante des dix aptitudes émergentes qui sont fondamentales en matière d'emploi⁶ :

1. Résolution de problèmes complexes
2. Esprit critique
3. Créativité
4. Gestion des personnes
5. Coopération
6. Intelligence émotionnelle
7. Jugement et prise de décision
8. Orientation des services
9. Négociation
10. Flexibilité cognitive

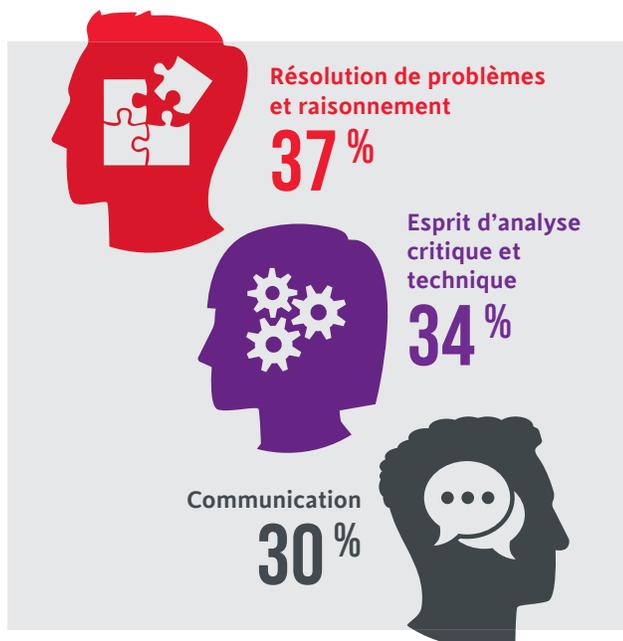
Ces dix aptitudes ont un lien en commun : elles favorisent un équilibre entre l'esprit critique, la flexibilité/adaptabilité et l'interaction. La main-d'œuvre émergente doit être agile et réactive afin de satisfaire les besoins grandissants du marché.

⁶ « The 10 Skills You Need to Thrive in the Fourth Industrial Revolution », Forum économique mondial, 2016 : <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Les résultats du sondage de l'ÉFC révèlent que ce ne sont pas tous les membres qui reconnaissent l'importance de cet équilibre. Lorsqu'on leur a demandé de sélectionner les trois compétences les plus importantes pour leur entreprise dans les deux à trois prochaines années, les dirigeants de l'industrie ont choisi celles-ci :

Figure 4 :

Les compétences les plus importantes dont les membres de l'industrie auront besoin au sein de leur effectif dans les deux à trois prochaines années



Les aptitudes choisies par les membres sont relativement identiques à celles du classement du FEM :

- Les cotes attribuées à la résolution de problèmes et à l'esprit critique sont élevées, soit respectivement 37 % et 34 %.
- La communication est aussi considérée comme importante (30 %), étant une aptitude jugée essentielle pour la « Gestion des personnes » et la « Coopération » selon le FEM.

Les personnes sondées ont aussi accordé une cote élevée aux compétences techniques. Bien que ces dernières soient importantes, les organisations ne doivent pas se concentrer exclusivement sur elles, surtout pour les postes qui ne requièrent pas d'expertise technique. Dans l'industrie, on voit que les entreprises ont généralement tendance à recruter des candidats qui œuvrent déjà dans l'industrie sous prétexte qu'ils se mettront rapidement au travail.



Une question d'équilibre : hautement technologique et hautement humain

Les compétences fonctionnelles comme l'esprit critique et le raisonnement analytique sont importantes du point de vue de la croissance des entreprises, mais elles doivent être combinées avec des capacités de gestion « hautement humaines » et orientées sur les personnes.

Compétences numériques en haute technologie

L'avenir de l'industrie électrique nécessite des travailleurs possédant de solides compétences numériques et en analyse des données. Ces compétences numériques en haute technologie permettront de « définir, d'analyser, de développer, de soutenir, d'exploiter et de compléter les technologies numérisées⁷ ». Étant donné la nature technique des produits et services électriques, il est essentiel que la main-d'œuvre émergente comprenne des « penseurs systématiques », capables de naviguer dans les programmes, les applications et les outils, et de s'en servir pour gérer et satisfaire les besoins des entreprises. Les penseurs systématiques font souvent preuve de curiosité et d'ambition, des qualités combinées à des compétences numériques en haute technologie qui leur permettent de se servir de systèmes opérationnels comme les plateformes infonuagiques assurant le bon fonctionnement des processus d'exploitation. Les compétences en haute technologie sont aussi importantes parce qu'elles permettent aux employés d'utiliser l'éclairage, les commandes, les capteurs intelligents et d'autres applications numériques, de même que d'exploiter et d'entretenir les systèmes automatisés contrôlant le fonctionnement des usines de fabrication et des centres de distribution.

Les compétences hautement humaines en affaires

Ce sous-ensemble de compétences fait référence aux aptitudes personnelles, interpersonnelles et professionnelles que les employés requièrent pour influencer et interagir socialement avec leurs collègues, partenaires et clients. Les aptitudes hautement humaines comme l'intelligence émotionnelle et l'adaptabilité sont fondamentales à la croissance des entreprises parce qu'elles engendrent une main-d'œuvre flexible et motivée qui comprend comment elle peut contribuer aux besoins des entreprises en constante évolution. L'intervention et le jugement des humains sont aussi essentiels à l'apprentissage machine, puisqu'ils assurent le bon usage et la bonne interprétation des systèmes. À ce propos, les résultats du sondage de l'ÉFC indiquent que les compétences hautement humaines en affaires sont moins importantes aux yeux des dirigeants de l'industrie :

- **Créativité (13 %)**
- **Intelligence émotionnelle (19 %)**
- **Influence sociale et leadership (22 %)**
- **Adaptabilité (23 %)**

La main-d'œuvre émergente doit comprendre des « penseurs systématiques », capables de naviguer dans les programmes, les applications et les outils, et de s'en servir pour gérer et satisfaire les besoins des entreprises.

Un effectif équilibré qui possède un amalgame de compétences hautement technologiques et hautement humaines contribuera à bâtir une main-d'œuvre qui :

- favorise le changement organisationnel et comprend que les fonctions peuvent évoluer afin de satisfaire les nouvelles exigences;
- intègre de nouvelles technologies numériques dans le but d'améliorer les processus;
- valorise le grand volume de données produit par les systèmes numérisés et se sert de l'information tirée des données pour prendre des décisions d'affaires éclairées;
- communique efficacement avec les collègues, partenaires et clients afin de satisfaire leurs besoins variés.

Encore une fois, trouver l'équilibre entre « hautement technologique » et « hautement humain » est primordial à la croissance organisationnelle à long terme et au succès de l'entreprise. Cet équilibre est nécessaire « à tous les niveaux de la hiérarchie; les individus [...] qui peuvent mettre à contribution la pensée innovatrice, élaborer des stratégies adéquates et se servir des systèmes et des outils qui conviennent le mieux aux besoins de l'entreprise⁸ ».

7 « La transformation du travail : incidence de la technologie », Ressources humaines, industrie électrique du Canada, 2020, p. 33 : https://electricityhr.ca/wp-content/uploads/2020/03/EHRC_19-255_Report_Final_Accessible_French.pdf

8 « Talent Trends: Upskilling for a Digital World », PwC, 2019, p. 3 : <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/Theme-assets/reports/talent-trends-report.pdf>

Les emplois en vente et en marketing demeurent au premier plan

En 2015, l'ÉFC a publié le rapport *Talent Playbook*⁹, qui a souligné à quel point les postes en vente et en marketing jouent un rôle clé dans le recrutement de l'industrie. Cinq ans plus tard, cette priorité n'a pas changé. Dans le présent sondage de l'ÉFC, plus de 70 % des personnes interrogées ont affirmé que ces emplois seront les plus recherchés au cours des trois prochaines années. Cependant, ces emplois très convoités parviennent-ils à maintenir un équilibre entre les compétences hautement technologiques et hautement humaines que les entreprises requièrent dans le marché en constante évolution d'aujourd'hui?

Figure 5 : Compétences et traits émergents des employés en vente et en marketing



Les rôles des professionnels de la vente et du marketing ont changé avec l'émergence de nouvelles demandes des clients exigeant la personnalisation et des technologies numériques. Les responsabilités comme la gestion de la relation client, la formation aux produits, les spécifications, la saisie des données, les TI et le marketing¹⁰ deviennent de plus en plus des fonctions qu'exercent les professionnels de la vente. Cela est particulièrement vrai pour les représentants des manufacturiers de l'industrie. Leurs fonctions sont passées de la gestion des relations dans le cadre de la distribution à la supervision des interactions avec les utilisateurs finals et de la génération des demandes. Cette transition requiert que les agences des représentants investissent dans des systèmes de GRC, des outils d'analyse et des formations techniques afin que leur personnel de vente puisse analyser, prévoir et recommander des solutions aux utilisateurs finals¹¹. Les agences commerciales doivent évaluer quels modèles d'affaires, compétences et ressources seront requis pour satisfaire les besoins de leurs fabricants en matière de génération des demandes.

Les professionnels de la vente doivent, en général, s'adapter facilement afin de satisfaire les besoins changeants des clients. De plus, ils doivent démontrer de très bonnes habiletés de communication dans leurs rapports avec les clients, partenaires et collègues afin d'avoir une certaine influence sociale et du leadership.

Les personnes occupant un poste en vente et en marketing doivent aussi avoir un fort esprit critique et des compétences en analyse des données pour pouvoir analyser les données et les mesures appropriées qui sont corrélées aux objectifs de la campagne et aux indicateurs clés de rendement. Par exemple, les mercatiers doivent être en mesure de raconter des histoires intéressantes basées sur les données dérivées des systèmes opérationnels et des programmes d'automatisation de marketing. Ils doivent ensuite intégrer les informations tirées des données pour créer un processus de stratégie de contenu et, finalement, publier le contenu sur les plateformes numériques pertinentes afin d'atteindre les publics cibles.

9 « Talent: A Playbook for Adapting to the 21st Century », Électro-Fédération Canada, 2015 : https://www.electrofed.com/wp-content/uploads/2018/05/FINAL_2015_Talent-Research-Report-May-2015.pdf

10 Seulement 12 % des agences commerciales ont des ressources TI spécialisées; 58 % d'entre elles ont du personnel responsable du marketing.

11 *Id.*, p. 7.

Le rôle des RH doit être celui d'un partenaire stratégique

Un autre rôle qui est crucial pour toute main-d'œuvre est celui des Ressources humaines. Les professionnels des RH doivent personifier les compétences hautement humaines ainsi que d'autres compétences de base afin de pouvoir dénicher et recruter le nouveau talent. Ils doivent comprendre les motivations de l'employé à chaque étape de sa vie et favoriser son épanouissement personnel et professionnel.

Figure 6 :

Compétences et traits émergents des employés en RH



Professionnel des RH de l'avenir

Esprit de collaboration	Penseur systématique
Communication	(outils d'automatisation des RH, IA et automatisation des processus robotiques)
Intelligence émotionnelle	Planification stratégique de la main-d'œuvre
Empathique	Raisonnement analytique
Facilité d'adaptation	
Sens des affaires	

Le rôle des RH est en grande partie ignoré par l'industrie électrique : les résultats du sondage de l'ÉFC révèlent que la plupart des membres sondés ne s'inquiètent pas de ne pas trouver les compétences requises pour les postes en ressources humaines (4 %) et développement organisationnel (4 %) pour les deux et trois prochaines années.

De faibles pourcentages semblables ont été obtenus pour une autre question du sondage. Lorsqu'on a demandé quels sont les services pour lesquels les dirigeants s'inquiètent le plus de trouver le talent nécessaire, seulement 8 % des personnes sondées ont affirmé qu'il s'agissait du service des RH, tandis que 10 % s'inquiètent du service de la formation¹².

Ces faibles pourcentages soulèvent la question suivante : si ces postes ne sont pas prioritaires, qui apportera les changements fondamentaux aux stratégies organisationnelles et qui bâtira la main-d'œuvre émergente?

Les équipes de RH et de formation sont les moteurs stratégiques du recrutement et du perfectionnement du talent dans tous les secteurs d'activité. Alors que les postes traditionnels comme la gestion des problèmes, la paie et les régimes de rémunération et d'avantages sociaux sont toujours importants, le personnel des RH de la nouvelle main-d'œuvre doit aussi détenir les compétences adéquates afin de planifier stratégiquement les effectifs et les programmes de développement des expériences des employés, et comprendre quelles stratégies de recrutement employer selon les divers postes (c.-à-d. postes permanents à temps plein ou postes à temps partiel et ressources pour imprévus).

Le personnel des RH peut aussi jouer un rôle majeur dans le dévoilement des obstacles qui empêchent une organisation d'attirer les « bonnes » compétences (p. ex. analyse des échelles salariales et des régimes élargis de rémunération et d'avantages sociaux, examen de la perception de la marque afin d'établir une stratégie du talent permettant de se distinguer sur le marché).

¹² Il est très important de faire remarquer que ce ne sont pas toutes les organisations des membres qui possèdent un service des RH ou de la formation. Par conséquent, cette question ne s'applique pas à toutes les entreprises des membres, mais les données indiquent, toutefois, que ces domaines ne sont pas une source de préoccupation.

Apprentissage et perfectionnement

À mesure que le rôle des RH devient plus stratégique et que ses responsabilités s'élargissent, les postes chargés de l'apprentissage et du perfectionnement (A&P) doivent bénéficier des ressources adéquates pour favoriser le changement organisationnel. L'A&P nécessite une nouvelle approche d'exploitation et de direction; le personnel des RH ne peut plus être le seul responsable du perfectionnement professionnel. Les organisations devront songer à avoir une personne ou une équipe spécialisée qui sera chargée principalement de développer et d'établir des parcours d'apprentissage basés sur les stratégies d'exploitation et de talent de l'entreprise.

Les programmes A&P doivent être stratégiques pour satisfaire les besoins d'affaires actuels et émergents. La personne-ressource ou l'équipe A&P peut favoriser les aptitudes d'apprentissage en dressant des listes de formations et de programmes pertinents selon les intérêts personnels, les exigences des rôles et les stratégies de l'entreprise. Ce processus aide les organisations à investir dans les ressources adéquates et permet aux employés de se concentrer sur le matériel de formation approprié et d'être ainsi des apprenants plus efficaces :

« Le personnel A&P doit examiner de près les capacités des employés et déterminer lesquelles sont les plus essentielles pour exécuter la stratégie d'affaires de l'entreprise. Il se peut que les emplois A&P ne soient pas en phase avec l'entreprise en raison d'approches désuètes ou parce que les budgets sont basés sur les priorités des années précédentes plutôt que sur les impératifs d'aujourd'hui comme la transformation numérique. Les directeurs A&P devraient réévaluer cet alignement chaque année afin de créer un programme basé sur les capacités des individus qui reflète vraiment les priorités de l'entreprise et les objectifs stratégiques¹³. »

Étant donné l'importance de l'A&P à la fois pour le développement de l'employé et celui de l'entreprise, bon nombre d'organisations investissent dans l'expertise de spécialistes du développement organisationnel, de conseillers en apprentissage et perfectionnement et d'autres postes émergents afin qu'ils leur servent de guides dans leurs parcours de développement organisationnel et d'apprentissage.

Une foule d'autres postes voient le jour afin de répondre aux nouvelles exigences des entreprises...

13 « Elevating Learning and Development », McKinsey & Company : <https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/elevating%20learning%20and%20development/elevating-learning-and-development-intro.ashx>





Rôles émergents en demande

Dans une étude menée par Dell Technologies et l'Institute for the Future, les chercheurs prétendent que 85 % des emplois qui existeront à la fin de cette décennie n'ont pas encore été inventés¹⁴! Une autre recherche publiée par l'Organisation de coopération et de développement économiques estime que presque la moitié de tous les emplois ont au moins 50 % de probabilité d'être perdus ou considérablement modifiés¹⁵.

Si nous essayons d'imaginer quel type de postes pourrait voir le jour dans l'avenir, il n'est pas irréaliste de prédire que les emplois seront de plus en plus axés sur la technologie fondamentalement numérique et nécessiteront des compétences avancées de pensée critique qui combineront l'IA, la robotique et d'autres technologies d'apprentissage machine. La main-d'œuvre de demain aura inévitablement besoin de solides aptitudes hautement humaines comme l'intelligence émotionnelle, la flexibilité et la créativité afin de travailler en collaboration avec des plateformes de pointe.

À court terme, les entreprises devront envisager des fonctions et des rôles voués à devenir plus imminents dans les trois prochaines années. Elles devront trouver des moyens d'« infuser » dans leur effectif les compétences nécessaires pour leur adoption.

Les résultats du sondage de l'ÉFC ont indiqué certains nouveaux emplois qui seront en forte demande d'ici deux ou trois ans : spécialistes de nouvelles technologies (30 %) et spécialistes de la transformation numérique (20 %). Ces postes sont importants vu la demande croissante du marché pour des solutions intelligentes résidentielles, commerciales et industrielles.

85%
des emplois qui
existeront à la fin
de cette décennie
n'ont pas encore été
inventés!

Selon le rapport **Pathfinder** de l'industrie électrique, l'augmentation de la demande des consommateurs pour des solutions intelligentes industrielles incite les distributeurs du secteur de l'automatisation et des commandes à accroître leur expertise technique. Quarante-quatre pour cent des employés des succursales du secteur de l'automatisation et des commandes occupent des postes techniques ou de génie (comparativement à 6 % de ces postes dans les succursales de distributeur de gamme complète de produits)¹⁶.

« La clientèle du secteur de la distribution de produits d'automatisation et de commandes recherche du soutien technique en intégration et programmation, capacité de conception, assemblage partiel et, bien sûr, information sur les produits... L'élément clé des maisons informatisées et contrôlées est leur investissement dans les services d'expertise technique, d'intégration et de solutions. Les offres à valeur ajoutée augmentent les ventes¹⁷. »

14 « The Next Era of Human-Machine Partnerships: Emerging Technologies' Impact on Society & Work in 2030 », Dell Technologies et Institute for the Future, 2017, p. 14 : https://www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/perspectives/2030/pdf/SR1940_IFTFforDellTechnologies_Human-Machine_070517_readerhigh-res.pdf

15 « A Strategist's Guide to Upskilling », PwC Strategy & Business, juillet 2019, p. 5.

16 « 2020 Pathfinder: Benchmark Study & Industry Profile », Kerrwil Publications et ÉFC : septembre 2019, p. 24 : <https://www.electrofed.com/market-resources/pathfinder/>

17 *Id.*, p. 31.

Une foule de nouveaux emplois apparaissent. La liste suivante a été préparée par le Forum économique mondial et décrit les rôles dans lesquels de nombreuses organisations investissent pour bâtir leur main-d'œuvre :

Analystes de données et scientifiques

Spécialistes des mégadonnées

Développeurs de logiciels et d'applications

Spécialistes du commerce électronique

Spécialistes IA et de l'apprentissage machine

Experts des processus d'automatisation

Analystes de la sécurité de l'information

Ingénieurs en robotique

Spécialistes des chaînes de blocs

Gestionnaire de l'innovation

Concepteurs de l'expérience utilisateur et de l'interaction personne-machine

Spécialistes en marketing numérique

Spécialistes en développement organisationnel, ressources humaines et culture

Source: « The Future of Jobs », Forum économique mondial, 2018 : http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf



Selon les domaines d'affaires et les stratégies de croissance, les organisations peuvent voir quels rôles émergents sont nécessaires. Elles devront également déterminer si une stratégie de recrutement active devra être déployée ou si un programme officiel de perfectionnement du personnel devra être mis en œuvre pour améliorer les compétences ou reformer leur effectif actuel.

De plus, il est impératif d'appliquer des stratégies d'inclusion lors du recrutement ou de l'acquisition de nouvelles compétences en vue de pourvoir des emplois existants ou émergents. Une main-d'œuvre inclusive qui comprend

des employés ayant des compétences essentielles et provenant de divers milieux fournira la diversité cognitive nécessaire à l'innovation et accroîtra le rendement de l'entreprise.

Le développement organisationnel n'est pas une destination, c'est un cheminement. Les stratégies doivent être fluides, adaptables et inclusives, et doivent impliquer un partenariat entre la direction et les équipes des ressources humaines afin de déployer une stratégie unifiée dont le but est de bâtir une main-d'œuvre satisfaisant les besoins émergents.

5

Moteurs du développement organisationnel et de la gestion du changement

Il est important de ne pas oublier que les organisations ne changent pas — les individus, processus et technologies au sein de l'organisation se transforment. Le renforcement de votre main-d'œuvre en vue de la préparer à faire face aux exigences d'affaires changeantes exigera un engagement de tous les employés et une forte synergie entre les équipes de direction et des ressources humaines de même qu'au sein de tous les services.

Audit des compétences de la main-d'œuvre

Pour que cet audit soit efficace, les entreprises doivent d'abord avoir une compréhension de base des forces et des faiblesses de leur personnel et de comment celles-ci coïncident ou ne coïncident pas avec leur stratégie de croissance. Ce processus de vérification des compétences fait partie intégrante d'un cycle de développement organisationnel plus grand et fournit un aperçu des lacunes et des besoins en ce qui a trait aux compétences. Ainsi, les dirigeants peuvent déterminer les formations requises pour les employés et définir les pratiques de recrutement qui attireront les candidats appropriés. Les organisations pourraient être en mesure d'évaluer l'esprit critique, le raisonnement analytique et les compétences en résolution de problèmes en se basant sur l'éducation et les expériences de l'individu. Les traits de personnalité désirés, comme l'empathie et la flexibilité, peuvent souvent être évalués à l'aide d'outils d'évaluation psychométrique ou de simulation. Les membres de l'ÉFC pourront trouver une description des différentes options qui s'offrent à eux au chapitre 7.

Une attitude axée sur la croissance

Bon nombre de membres ont exprimé leurs inquiétudes concernant le défi que pose le changement d'attitude de leurs employés actuels, d'une attitude axée sur le statu quo à une attitude axée sur la croissance. Alors que les dirigeants d'entreprise sont chargés d'impliquer le personnel, les employés eux-mêmes sont aussi tenus responsables et reconnaissent que leur rôle doit changer pour satisfaire les nouvelles exigences d'affaires.

Il est fort probable que vous pouvez distinguer, au sein de votre équipe, les membres qui ont une attitude axée sur le statu quo de ceux qui ont une attitude axée sur la croissance. Ceux qui ont une attitude axée sur le statu quo ne sont pas ouverts aux nouvelles idées et peuvent résister aux changements. Par contre, les employés qui ont une attitude axée sur la croissance aiment les défis et développent les compétences de base nécessaires afin de pouvoir effectuer les changements.

Figure 7 :

Différences entre une attitude axée sur le statu quo et une attitude axée sur la croissance



Il est plus important que jamais d'avoir une attitude axée sur la croissance — et les dirigeants d'entreprise doivent investir dans les programmes de perfectionnement du personnel afin d'appuyer le désir de s'améliorer de l'employé. Le Forum économique mondial estime que **plus de la moitié de tous les employés d'une main-d'œuvre active auront, sans doute, besoin d'améliorer leurs compétences ou de suivre des formations d'appoint au cours des deux prochaines années**¹⁸. On demandera aux employés d'adopter une attitude favorisant l'apprentissage actif et le développement de soi afin qu'ils puissent améliorer leurs compétences dans des domaines comme le raisonnement analytique, la résolution de problèmes complexes, la communication, la gestion des personnes et la persuasion sociale ainsi que des compétences hautement humaines comme l'intelligence émotionnelle, l'adaptabilité et l'empathie. On s'attendra à ce que les employés passent d'une attitude axée sur le statu quo à une attitude axée sur la croissance, et les employeurs devront faciliter cette transition en leur offrant des occasions d'améliorer leurs compétences et leurs chances de réussir.

18 « The Future of Jobs », Forum économique mondial, 2018 : http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

Cycles d'engagement des employés

Les milléniaux perturbent le marché de l'électricité. Les clients milléniaux comptent sur la technologie numérique pour accéder à des informations sur les produits, les achats et les livraisons en temps réel. De plus, ils exigent des options de personnalisation et une expérience utilisateur sur mesure. N'oublions pas non plus le nombre croissant de milléniaux qui rejoignent la main-d'œuvre active. Cette cohorte représente la majeure partie de la main-d'œuvre active d'aujourd'hui, la génération Z la suivant de près.

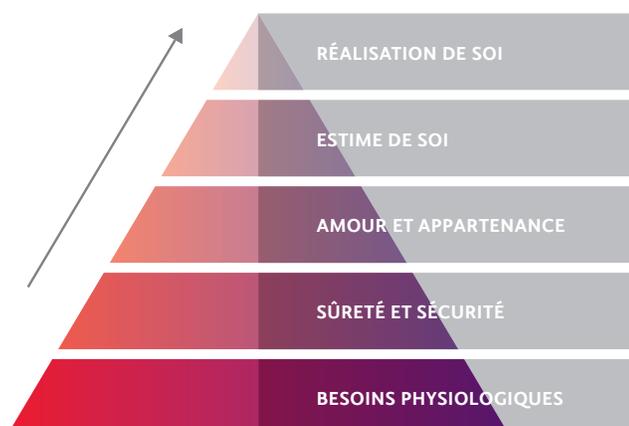
Il n'est pas surprenant que la main-d'œuvre des milléniaux et de la génération Z soit fort différente de celle de leurs prédécesseurs en ce qui concerne ses besoins en matière d'emploi. Alors que la sécurité d'emploi et un esprit de communauté étaient les principales sources de motivation pour les générations antérieures au début de leur carrière, cette nouvelle cohorte de travailleurs valorise la responsabilité sociale, l'appréciation de l'employé, l'indépendance et la conciliation travail-vie personnelle.

Cependant, ces données démographiques ne servent pas seulement à renforcer le fait qu'une organisation est composée de différents groupes d'âge, mais elles nous aident à comprendre que l'attitude, les habitudes de travail et le potentiel de croissance d'un employé dépendent énormément de la période de la vie dans laquelle il se trouve et des situations ayant un impact sur sa vie (p. ex. pandémies, catastrophes naturelles, conjonctures économiques).

Vous connaissez probablement la hiérarchie des besoins de Maslow, une pyramide qui décrit cinq besoins essentiels qui motivent le comportement humain : besoins physiologiques, sécurité, amour, appartenance, estime et réalisation de soi (voir Figure 8). Maslow croyait qu'il était nécessaire que les individus satisfassent leurs besoins fondamentaux à chaque niveau de la hiérarchie avant de pouvoir passer à un autre.

Figure 8 :

Hiérarchie des besoins de Maslow et cycles d'engagement des employés



Afin de mobiliser une main-d'œuvre multigénérationnelle et diversifiée, les entreprises devront redéfinir et modifier leur Proposition de valeur et offrir à leurs employés la formation nécessaire afin de les garder dynamiques et prêts à s'adapter.

Forum économique mondial

Si l'on compare l'attitude des employés à cette hiérarchie, on découvre certains faits intéressants et utiles. Par exemple, un individu pourrait commencer sa carrière à l'échelon de la réalisation de soi, mais lorsque certains changements surviennent en ce qui a trait à son style de vie (p. ex. une nouvelle maison, un mariage ou des enfants), il se peut que la sécurité devienne une priorité, un besoin essentiel et, de fait, il pourrait se préoccuper davantage des politiques de rémunération et des formules souples de travail que de ses objectifs de réalisation de soi et d'appréciation.

De la même manière, au début de leur carrière, les employés de la cohorte des baby-boomers ont probablement travaillé pour une entreprise qui était stable et offrait une rémunération et des avantages sociaux équitables leur permettant d'assurer leur sécurité. Mais ces employés ont traversé différentes étapes de leur vie et leurs besoins ont changé. Ils ont recherché des occasions pouvant leur fournir un sentiment d'appartenance à la communauté, comme la participation à des conseils consultatifs ou à des activités de bénévolat dans leur collectivité. Il est important de se rendre compte que, dans une même entreprise, les employés qui approchent de la retraite peuvent se trouver à divers niveaux de besoin. Ils pourraient se trouver dans la phase sécurité, ou ils pourraient rechercher des possibilités leur permettant de se réaliser, comme la direction des efforts de responsabilité sociale de l'entreprise, des initiatives de mentorat et des projets de collaboration avec les membres du personnel plus jeunes.

Pour que la gestion du talent au sein de votre organisation soit efficace, il est important de comprendre comment mobiliser efficacement chaque cohorte (en tenant compte des besoins individuels, culturels et d'autres besoins en matière de diversité) et comment cette compréhension peut aider à définir les objectifs de perfectionnement professionnel. Le fait de reconnaître cela peut aussi servir de mesure pour renforcer les stratégies d'attraction et de recrutement du talent.

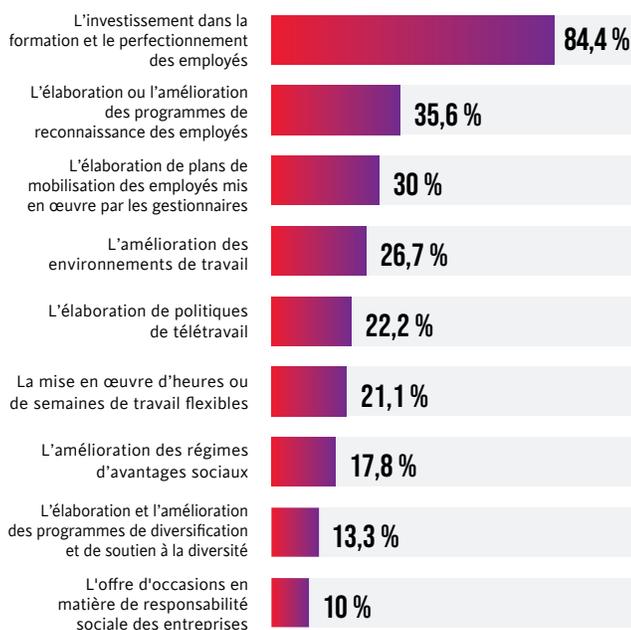


Possibilités d'engagement des employés

Il existe une vaste gamme de stratégies d'engagement qui satisfont les besoins des employés. La Figure 9 résume les résultats du sondage de l'ÉFC et indique que les membres de l'industrie sont plus enclins à se concentrer sur les investissements dans la formation des employés, l'élaboration de programmes de reconnaissance spéciaux et les plans d'engagement des employés que les directeurs déploieront, de même que sur les options de travail souples, notamment le télétravail, les politiques d'horaires flexibles et les milieux de travail améliorés.

Figure 9 :

Mesures de l'engagement des employés sur lesquelles les entreprises membres se concentrent



Il est important de prendre en compte les différentes étapes de la vie des employés et de déterminer ce qui suscite leur intérêt et les motive à s'adapter, à apprendre et à s'améliorer au sein de la main-d'œuvre émergente. Comme nous l'avons appris de la hiérarchie des besoins, une approche d'engagement unique ne fait plus l'affaire. Les entreprises doivent plutôt arrimer les programmes aux intérêts et aux besoins des sous-ensembles d'employés. Par exemple, une politique de télétravail peut s'avérer commode pour tous les employés, mais elle peut être essentielle pour ceux qui ont des enfants ou qui prennent soin de leurs parents âgés. Que dire des employés plus jeunes qui désirent co-créer leur propre expérience et préféreraient choisir librement les avantages sociaux qui conviennent à l'étape où ils sont dans leur vie? De plus, les occasions offrant des possibilités de responsabilité sociale aux entreprises pourraient être une stratégie initiale pour recruter et mobiliser les employés milléniaux et de la génération Z. Les employés permanents pourraient également vouloir appuyer des causes importantes afin de satisfaire leurs besoins de réalisation de soi.

Transformer un personnel pour qu'il reste en phase avec les besoins changeants de l'entreprise et appuie les intérêts et besoins des employés exigera une étroite collaboration entre les cadres supérieurs, le personnel des RH et tous les employés. Les dirigeants d'entreprise devront également prévoir une feuille de route du développement organisationnel modifiable. Celle-ci devra tenir compte des besoins changeants de l'entreprise et des exigences émergentes en ce qui a trait aux compétences. Finalement, les employés devront aussi jouer un rôle crucial en adoptant une attitude axée sur la croissance afin de pouvoir faire progresser leur développement personnel et professionnel.

Après tout... alors que les marchés évoluent, les entreprises qui soutiennent les marchés et la main-d'œuvre qui soutient l'entreprise doivent en faire autant.

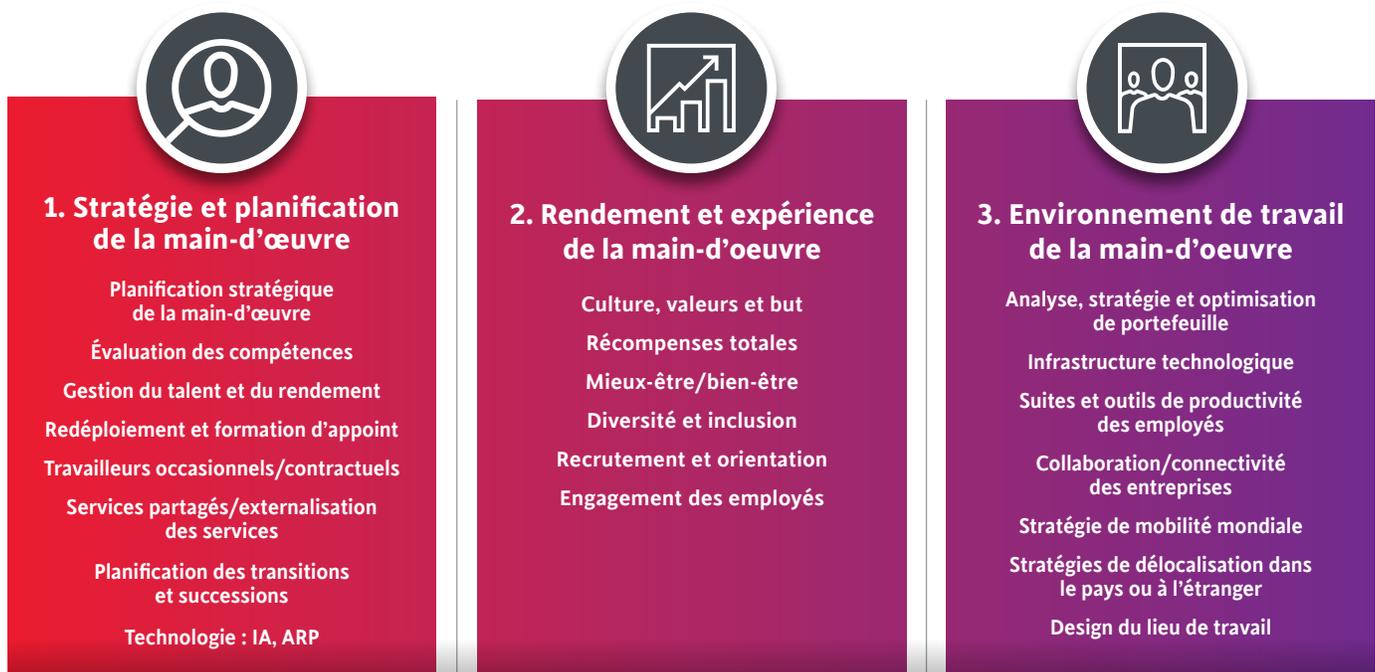
6

Élaboration d'un plan de gestion du talent pour la main-d'œuvre émergente

L'industrie électrique canadienne a atteint un point critique. Alors que les modèles d'affaires changent pour refléter les nouvelles demandes du marché, il est essentiel pour les membres d'embaucher les personnes appropriées possédant les compétences appropriées afin de satisfaire les exigences de la main-d'œuvre émergente.

PwC se sert de trois optiques d'analyse que les entreprises peuvent utiliser pour déterminer les possibilités de la « main-d'œuvre de demain ». La Figure 10 présente les principaux domaines et fournit des questions à l'appui pour explorer et définir les exigences de la main-d'œuvre émergente (remarque : ce cadre de travail a été fourni par PwC exclusivement à des fins d'information et de consultation).

Figure 10 : Cadre de la main-d'œuvre de l'avenir créé par PwC



Les questions clés que votre entreprise peut se poser pour définir sa main-d'œuvre de demain

Avez-vous le bon nombre et les bons types de personnes ayant les bonnes compétences et expériences aux bons endroits pour être gagnant aujourd'hui et réussir demain?

Quels facteurs externes ont un impact sur votre entreprise?

À quoi ressemblera l'entreprise dans les années à venir?

Quel est l'impact de la stratégie d'entreprise sur les compétences et les capacités requises?

De quelles compétences/capacités avez-vous besoin, d'où et d'ici quand? Combien d'employés à temps plein, occasionnels, etc.?

Quels plans d'amélioration des compétences et de formation d'appoint font partie de votre stratégie de main-d'œuvre?

Imaginez un instant que vous traitez vos employés de la même façon que vos clients. Imaginez quel niveau de rendement vous pourriez atteindre si vous les aidiez à s'améliorer.

Y a-t-il des incohérences entre ce que les employés disent qui arrive et ce qui arrive vraiment? Si oui, quelles en sont les répercussions sur l'expérience des employés?

De quelle façon vos employés décriraient-ils la culture de votre organisation?

Dans quelle mesure vos employés sont-ils engagés? Comment la direction dirige-t-elle et comment cela se reflète-t-il sur la culture? Comment cela contribue-t-il à l'expérience des employés?

Quel est « l'espace mixte » optimal (espace physique et virtuel)?

À quoi voulez-vous que votre milieu de travail ressemble? Comment peut-on créer un lieu de travail qui suscite la collaboration? Votre espace alimente-t-il la culture de votre organisation? Comment transformez-vous numériquement l'expérience de vos employés?

Comment optimisez-vous l'empreinte immobilière afin de contrôler les coûts?

Quelle est votre stratégie actuelle et future de design de l'environnement de travail? Comment incorpore-t-elle la technologie? la mobilité?



1) Stratégie et planification de la main-d'œuvre : de quelles compétences avons-nous besoin?

Définissez les compétences dont votre organisation a besoin pour progresser et réussir sur le marché. La planification de la main-d'œuvre n'est pas un événement unique; c'est un processus continu. Vous devrez continuellement évaluer les stratégies d'embauche et les possibilités de développement des employés. Il faut également déterminer quelle combinaison de ressources qualifiées favorise la planification de votre personnel (c.-à-d. quels postes doivent être permanents à temps plein versus ceux qui peuvent être occasionnels à temps partiel, contractuels, sous-traités).

Déterminer quelles compétences sont requises, où trouver le meilleur talent possédant les compétences requises, quels employés actuels tireront profit de l'amélioration de leurs compétences et de quels talents on peut tirer parti dans un autre domaine de l'organisation (formation d'appoint), exige un cadre stratégique et divers outils d'évaluation. Voyez le chapitre 7 pour consulter une suite d'outils de soutien qui sont à la disposition des membres de l'ÉFC.

Les organisations commencent aussi à explorer la façon de combiner les technologies très automatisées comme l'intelligence artificielle (IA) et l'automatisation robotisée des processus (ARP) aux processus de recrutement et de développement afin d'embaucher les candidats adéquats pour l'emploi et de cibler les compétences de la main-d'œuvre¹⁹.

Lorsque vous évaluez les compétences afin de bâtir votre main-d'œuvre émergente et déterminer comment vous les obtiendrez, il est important de tirer profit de votre personnel

actuel pour ériger votre forteresse d'employés. Après tout, vos employés actuels offrent une mine d'or de connaissances, de relations et de fidélité. De plus, la mise en place de mesures d'amélioration des compétences et de formations d'appoint pour vos employés est une solution efficace à long terme.

Amélioration des compétences et formations d'appoint : quelle est la différence?

L'amélioration des compétences nécessite qu'un employé améliore le rendement de son emploi actuel en améliorant ses compétences. Les employés doivent adopter une attitude axée sur la croissance afin d'accroître leurs compétences hautement technologiques et hautement humaines. Ils doivent être prêts à participer à des activités d'amélioration des compétences comme les programmes de formation et de perfectionnement. L'amélioration des compétences du personnel aide les employés à rester concurrentiels dans un marché émergent et procure aux organisations un effectif de réserve nécessaire pour satisfaire les objectifs d'affaires en évolution.

Il est important d'envisager les différents cheminements d'apprentissage lors du développement d'une main-d'œuvre diversifiée. Les employés apprennent déjà de diverses façons (séances sur place et programmes en ligne), mais étant donné que la main-d'œuvre est désormais multigénérationnelle et diversifiée, il faudra réfléchir à offrir une variété de formations qui satisferont une gamme de besoins élargie (vidéos, entre pairs, apprentissage par observation, accompagnement/mentorat).

Les initiatives d'amélioration des compétences sont aussi incorporées aux programmes de mentorat offerts à l'interne qui permettent aux employés expérimentés occasionnels de créer des partenariats professionnels avec les employés plus récents (mentor – mentoré) pour transférer les connaissances.

La formation d'appoint procure aux employés la capacité de développer de nouvelles compétences dans le but de pouvoir faire un travail différent. Les employés sont formés pour ensuite occuper un poste différent au sein d'une organisation. Par exemple, les entreprises pourraient se servir des compétences d'employés ayant de l'expérience en programmation informatique et en analyse des données dans les systèmes numériques de la chaîne d'approvisionnement de l'équipe d'exploitation.

Les emplois évoluent
Évoluez avec eux

pwc

pwc.com/ca/nouvellescompetences

Nouveau monde.
Nouvelles compétences.

¹⁹ «Robotic Process Automation for Recruitment», Research Gate. Consulté en avril 2020 : https://www.researchgate.net/publication/331987624_Robotic_process_automation_for_recruitment_process

L'amélioration des compétences et les formations d'appoint sont désormais des priorités majeures pour les entreprises, et cela, pour plusieurs raisons :

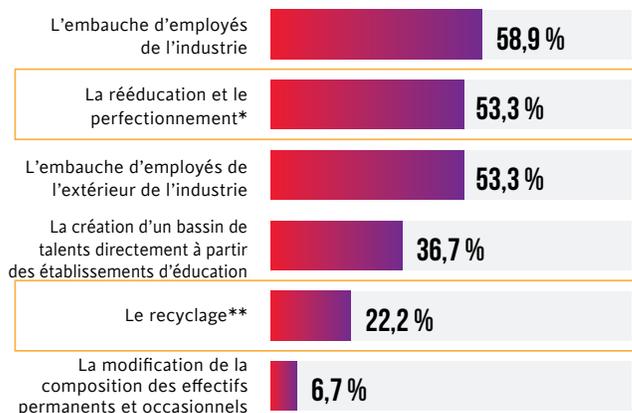
- **Offre un puissant moyen de démontrer la grande valeur que les entreprises accordent aux employés qui investissent dans leur croissance professionnelle.**
- **Stimule l'engagement des employés, ce qui se solde par un rendement plus élevé et un taux plus élevé de conservation du personnel.**
- **Raccourcit la durée de l'orientation, augmente l'efficacité opérationnelle et réduit les coûts de recrutement.**
- **Garde une organisation agile et concurrentielle en planifiant une main-d'œuvre évolutive qui réagit au changement.**

Les leaders de l'industrie comprennent clairement les avantages du perfectionnement des employés. La Figure 11 indique que plus de la moitié des membres de l'ÉFC sondés explorent les diverses possibilités qu'offrent l'amélioration des compétences et les formations d'appoint afin de trouver une solution au manque de talent et aux lacunes en matière de compétences.

Plus de la moitié des membres de l'ÉFC sondés explorent les diverses possibilités qu'offrent l'amélioration des compétences et les formations d'appoint afin de trouver une solution au manque de talent et aux lacunes en matière de compétences.

Figure 11 :

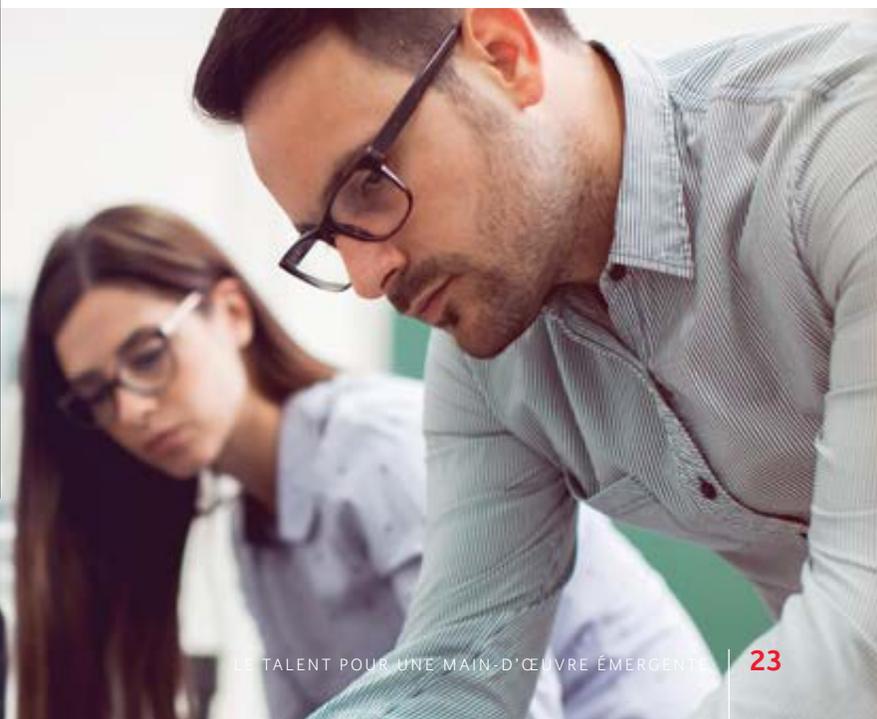
Initiatives de gestion du talent en entreprise par les organisations membres



* L'amélioration des compétences : nécessite qu'un employé améliore le rendement de son emploi en améliorant ses compétences actuelles.

** La formation d'appoint : procure aux employés la capacité de développer de nouvelles compétences dans le but de pouvoir faire un travail différent. Les employés sont formés pour ensuite occuper un poste différent au sein d'une organisation.

D'autre part, un important pourcentage des membres comptent aussi embaucher des travailleurs de l'industrie, ce qui laisse présager que les dirigeants d'entreprise souhaitent investir dans le talent qui connaît bien le marché de l'électricité. Comme mentionné précédemment, il ne s'agit pas d'une stratégie à long terme étant donné le nombre d'employés de l'industrie qui planifient de prendre leur retraite d'ici dix ans et la nécessité d'attirer et d'acquérir des compétences plus récentes afin d'assurer la croissance organisationnelle.





2) Rendement et expérience de la main-d'œuvre : comment nos employés peuvent-ils progresser dans la voie du succès?

Définissez les moyens de garder votre personnel engagé et déterminé à évoluer au même rythme que les demandes du milieu de travail et du marché qui ne cessent de changer. Sur quoi devez-vous vous concentrer afin de reconnaître, de récompenser et d'améliorer les compétences de votre effectif à des fins de durabilité à long terme?

La gestion du rendement de la main-d'œuvre permet aux dirigeants de fixer les objectifs des employés en se basant sur les buts évolutifs de l'entreprise et aide à estimer les forces des compétences individuelles, les lacunes et les besoins émergents. Cependant, les objectifs découlent souvent de buts statiques dictés par une stratégie d'entreprise globale. Il est important d'établir des objectifs d'évaluation de la gestion du rendement qui sont fluides et évolutifs, qui reflètent les besoins des employés et de l'entreprise. Cette pratique permet également aux directeurs de comprendre les autres domaines d'intérêt du personnel, ce qui peut s'avérer utile dans la planification des formations d'appoint. Le chapitre précédent examine les cycles variés d'engagement des employés et devrait être pris en compte lors de l'établissement des objectifs de rendement des employés.

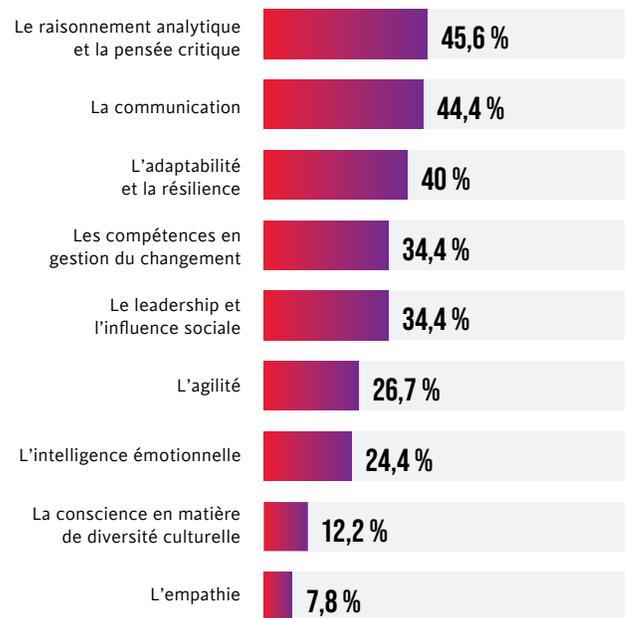
Développement du leadership

Les équipes de gestion sont les principaux moteurs du changement au sein de l'organisation et elles devront profiter d'occasions de développement pour accroître leurs compétences en communication, intelligence émotionnelle, empathie et diversité culturelle pour pouvoir influencer socialement, mettre en œuvre et adapter les nouvelles mesures. Les dirigeants auront aussi besoin de faire preuve de souplesse et de travailler en étroite collaboration avec le personnel des ressources humaines afin de parvenir à un consensus et à l'harmonisation des objectifs d'affaires et des stratégies de perfectionnement du talent.

Les résultats du sondage de l'ÉFC ont identifié les aptitudes suivantes comme étant les plus désirables selon les leaders de l'industrie pour renforcer le profil de compétences des équipes de gestion : le raisonnement analytique/l'esprit critique (46 %), une aptitude à la communication (44 %) et la capacité d'adaptation/la résilience (40 %) sont arrivés au premier rang :

Figure 12 :

Principales aptitudes pour renforcer le profil de l'équipe de gestion d'ici deux à trois ans



L'engagement des employés dépendra principalement dans quelle mesure les dirigeants de l'organisation comprennent et mettent en œuvre les stratégies de développement, dans quelle mesure ils favorisent efficacement et en toute collaboration le changement, et dans quelle mesure leurs compétences d'adaptabilité et de communication contribuent à l'avancement de l'expérience globale de leurs employés.

Une équipe de direction qui favorise un milieu de travail inclusif aidera également à entretenir la diversité cognitive et l'innovation, ce qui entraînera une culture d'entreprise améliorée et, finalement, une meilleure gestion des risques et un rendement supérieur de l'entreprise. En fait, une étude effectuée par le Boston Consulting Group a indiqué que les entreprises qui possèdent une équipe de direction diversifiée génèrent un revenu qui est 19 % supérieur en raison de l'innovation. Ce constat est d'importance pour l'industrie électrique étant donné que l'innovation est essentielle à la croissance du marché. Ces données mettent également en évidence le fait que la diversité ne doit pas être considérée simplement comme un paramètre, mais aussi comme une partie intégrante de la production des revenus.



Environnement de travail : en quoi consiste un « espace mixte » optimal?

Il est impératif de comprendre et de soutenir ce dont les employés ont besoin pour collaborer efficacement et travailler ensemble. Déterminez à quoi ressemblerait un « espace mixte » idéal en collaborant avec un groupe de discussion composé d'employés de différents groupes d'âge, services et postes. Puis, explorez comment vous pourriez utiliser une variété de processus et d'outils de productivité et de coopération pour donner vie à la culture de votre organisation.

La création d'un environnement de travail souple qui favorise la créativité aidera à garder les employés engagés et à assurer qu'ils continuent de contribuer de façon active à la croissance de l'entreprise. Alors qu'il est important d'investir dans la collaboration en milieu de travail, n'oubliez pas que les espaces de travail flexibles devraient aussi prendre en compte une stratégie de mobilité qui comprend des technologies et des processus adaptables permettant aux employés de pouvoir travailler n'importe où. Cette exigence a été mise en évidence durant la pandémie mondiale, qui a obligé de nombreux employés à travailler à la maison. Il est primordial que vous dotiez votre personnel d'une stratégie de mobilité en vue de situations prévues et imprévues.

La planification de bout en bout de la gestion du talent exigera une collaboration à l'interne de tous les échelons de l'entreprise, en commençant par les équipes de cadres supérieurs et de ressources humaines et en conjonction avec tous les employés. Une transformation organisationnelle réussie entraînera un impact cumulatif : les employés comprendront *pourquoi la transformation est nécessaire et de quel soutien ils peuvent tirer profit* pour adapter leurs compétences de façon à satisfaire les attentes commerciales.





Le recrutement du talent et l'importance de la stratégie de marque

L'industrie électrique a une solide réputation fondée sur la stabilité et l'innovation. Notre industrie offre à la société des technologies indispensables depuis des siècles et continue de satisfaire les exigences des marchés émergents, notamment les maisons intelligentes, les véhicules électriques, les édifices informatisés et l'automatisation industrielle. La pandémie mondiale a souligné l'importance de notre industrie lorsque de nombreuses entreprises de notre secteur ont été jugées essentielles à la stabilité et à la sécurité des institutions et des infrastructures canadiennes. Au moment d'élaborer une stratégie de recrutement, les organisations peuvent souligner les impacts positifs qu'elles procurent à ce marché essentiel, stable et novateur.

Il est impératif de veiller à ce que la marque ait une forte présence sur le marché afin d'intensifier les efforts de recrutement. L'attraction du talent inquiète beaucoup les membres de l'industrie. Lorsqu'on leur a demandé quelle est la plus grande difficulté qui empêche leur organisation de trouver les compétences nécessaires à leur croissance, plus de la moitié (53 %) des membres de l'ÉFC sondés ont évoqué « la forte concurrence pour le talent ».

Un moyen efficace d'améliorer votre compétitivité est de commercialiser la marque de votre entreprise de façon à ce qu'elle éveille un écho chez les candidats éventuels de même que chez vos clients et partenaires. Vos équipes de marketing, des ressources humaines et de direction doivent collaborer pour définir les qualités sur lesquelles votre entreprise veut fonder sa réputation. De plus, elles doivent collectivement déployer une stratégie d'affaires et de marketing afin d'établir l'image de votre marque. La définition de votre marque doit aller au-delà de vos énoncés de vision et de mission habituels; elle doit être empreinte dans les produits et les services que vous vendez, le soutien que vous fournissez à vos employés, partenaires et clients, et les initiatives que vous entreprenez dans les collectivités à l'échelle locale, nationale ou mondiale.

La responsabilité sociale des entreprises est un aspect important du développement d'une marque. Nous savons déjà que l'industrie électrique a fait d'énormes progrès en ce qui a trait à la réduction de son empreinte carbone dans l'environnement. En effet, cet impact est mesurable; nous pouvons prouver que notre équipement et nos systèmes électriques ont réduit leur consommation d'énergie. Mais comment votre entreprise quantifie-t-elle le temps et l'argent que vos employés dépensent pour avoir un impact social?

Noter les résultats : pour quelles raisons l'impact social est important

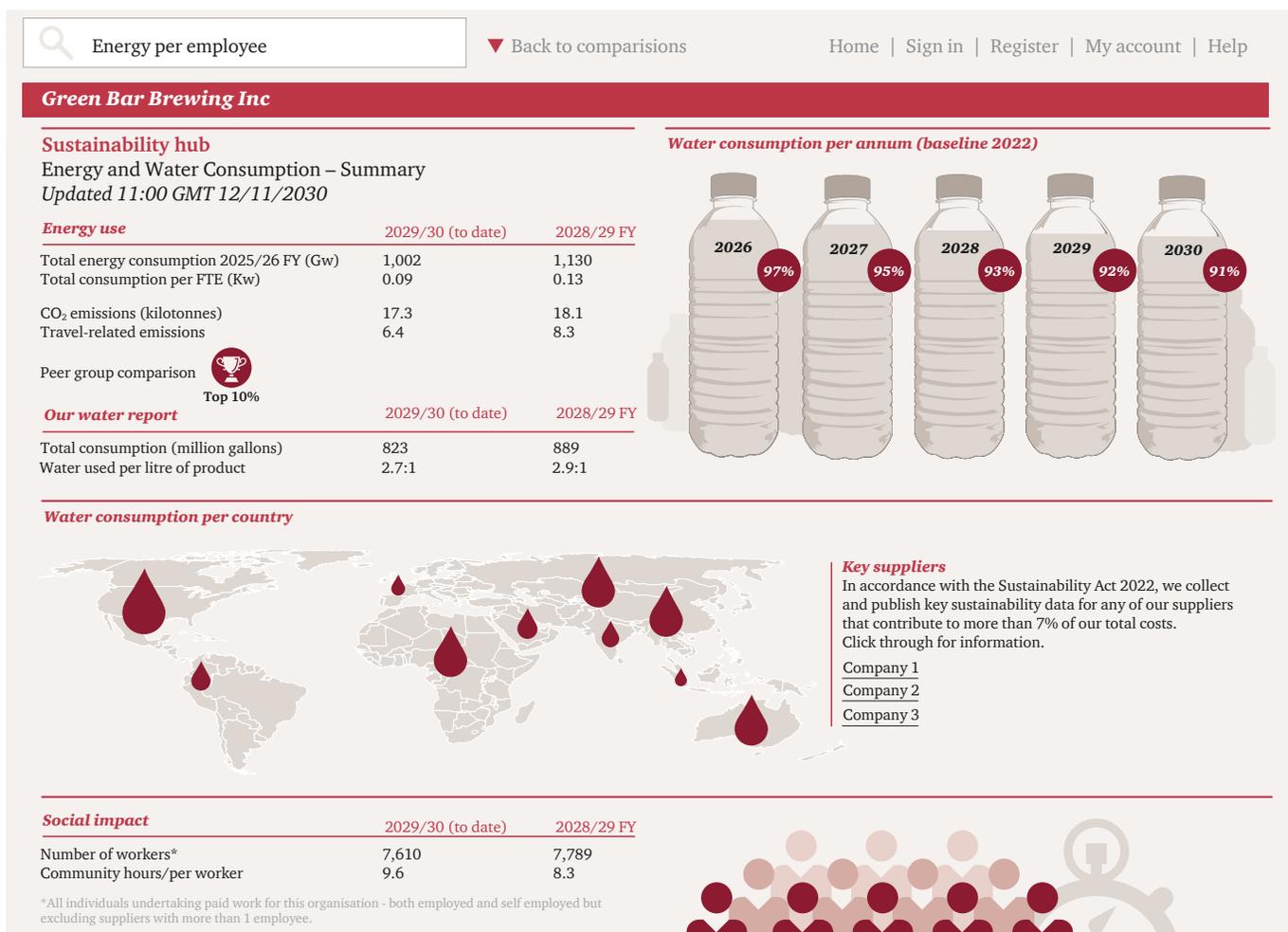
En plus d'être la bonne chose à faire, les efforts d'impact social en disent long : ils révèlent ce qui importe le plus aux yeux de vos employés et de votre entreprise, rehaussent l'identité de votre marque et fournissent un puissant avantage concurrentiel sur le marché. Plusieurs rapports sur les pratiques d'entreprise émergentes laissent entendre que les normes de comptabilité internationales pourront bientôt exiger un sommaire du capital financier et de l'impact du capital social des entreprises. Ce tableau illustre un exemple d'une carte de pointage d'impact social :

Plusieurs rapports annuels notables présentent des sommaires d'impact social comme celui-ci : l'Index de diversité et d'inclusion de Thomson Reuters, l'Index mondial d'inclusion de PwC, l'Index de durabilité Dow Jones et bien d'autres²⁰. Le score d'impact social suscitera l'intérêt du talent potentiel qui recherche un employeur soucieux de la responsabilité sociale de son entreprise.

Permettez à vos équipes de marketing, des ressources humaines et de direction d'élaborer ensemble une stratégie qui aligne vos objectifs d'affaires sur votre marque et sur votre plan de recrutement et de conservation du talent.

Figure 13 :

Exemple de carte de pointage d'impact social



Source : <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>

20 «Four Ways Social Impact will Affect Businesses», Forbes, 2019 : <https://www.forbes.com/sites/patsydoerr/2019/01/14/four-ways-social-impact-will-affect-businesses-in-2019/#c7c6f7b6e711>

7

Collaboration de l'industrie appuyant la gestion du talent

Cette étude de recherche a pour but de guider l'industrie électrique vers la transformation de la main-d'œuvre en examinant les initiatives de gestion du talent, les compétences et les rôles émergents que les entreprises doivent prévoir pour bonifier les expériences clients et se préparer à accroître leur chiffre d'affaires.

Les stratégies et les résultats en matière de gestion du talent diffèrent d'une entreprise à l'autre. Le rendement et la réussite dépendent de la façon dont l'entreprise définit ses objectifs et aligne le bon talent sur les bonnes compétences dans le but de satisfaire les exigences d'affaires en constante évolution. Le développement d'une main-d'œuvre émergente comprendra l'attraction et le recrutement du talent, de même que les programmes d'amélioration des compétences et de formations d'appoint qui permettront aux employés actuels d'accroître leurs compétences et de s'intégrer à la main-d'œuvre émergente.

Les prochaines étapes pour les membres

Pour aider nos membres tout au long de la transformation de leur main-d'œuvre, l'Électro-Fédération Canada (ÉFC) offre plusieurs programmes visant à compléter le développement stratégique et les stratégies de gestion du talent :

Recrutement du talent

Apprentissage intégré au travail et partenariats

institutionnels : L'ÉFC a établi un partenariat avec Riipen, une organisation qui aide à combler le fossé entre les compétences des entreprises et celles des nouveaux diplômés en réunissant les grands esprits dans le but d'apprendre, de créer et d'innover. Les organisations membres peuvent entrer en contact avec des établissements postsecondaires et coordonner officiellement les besoins des entreprises avec le milieu universitaire. Des études de cas concrets et pratiques sont fournies aux étudiants afin qu'ils résolvent

les défis réels de l'entreprise. Cette approche leur permet d'acquérir de nouvelles expériences et d'atteindre les objectifs du programme d'études, tout en donnant la chance aux employeurs d'apprendre à se servir de nouveaux outils et de meilleures pratiques alors qu'ils offrent du mentorat aux diplômés et créent possiblement une réserve d'employés éventuels.

Bourses d'études : Les milléniaux et la génération Z transforment rapidement le profil démographique de la main-d'œuvre active. Alors que les entreprises élaborent des stratégies pour attirer le talent plus jeune, l'ÉFC fait tout son possible pour entrer en contact avec les jeunes Canadiennes et Canadiens qui renforcent leur éducation et choisissent un cheminement de carrière. Ce programme attire l'attention sur les très nombreuses possibilités de carrière qu'offre notre industrie, notamment dans le génie, la vente, les finances, l'exploitation, les technologies de l'information et la gestion des ressources humaines. De plus, il permet aux membres de la Fédération d'accéder aux nouveaux talents se trouvant partout au pays. Le programme de bourses d'études de l'ÉFC est aussi un outil utile pour accroître l'empreinte en matière de responsabilité sociale de votre entreprise tout en fournissant les fonds dont les étudiants ont besoin. À ce jour, ce programme a versé plus de 1,6 M\$ à des étudiants postsecondaires des quatre coins du Canada.

Suite d'outils d'évaluation et de sélection du talent :

L'ÉFC a établi un partenariat avec le Self Management Group (SMG) afin d'offrir à ses membres une suite d'outils et de services propriétaires d'évaluation du talent. Grâce à la science prédictive, ils aident les organisations à prendre des décisions éclairées lors de la sélection des candidats et de la formation d'une variété d'emplois. SMG est le créateur de POP^{MC} (Prédicteur de Potentiel). Le Groupe offre aussi des services de conseils en gestion de talent à des fins d'amélioration des compétences, des formations d'appoint, d'audits de talent/main-d'œuvre, d'évaluation de maîtrise numérique, de perfectionnement et de formation en leadership.

Saviez-vous que 50% du succès des ventes est basé sur 3 traits de personnalité?

L'évaluation POPTM (Predictor of Potential) est l'outil n° 1 pour le recrutement des professionnels de la vente dans le monde et mesure 3 traits critiques (et plus!)

Sans le POPTM, vous ne comptez que sur la moitié de ce dont vous avez besoin.

SELFMANAGEMENT GROUP
SELECT | DEVELOP | RETAIN | TOP PERFORMERS



Warren Collier, CHRL
416-746-0444 x 289
www.selfmgmt.com

Site d'emplois : TalentNest^{MC} est un logiciel de recrutement en ligne qui permet aux membres d'afficher des offres d'emploi et de les diffuser sur les principaux moteurs de recherche de carrières. Les membres peuvent aussi intégrer d'autres outils comme des entrevues vidéo, et même classer les candidats selon leur potentiel à l'aide de la production de rapports et d'analyses en temps réel.

Pour en savoir davantage sur ces produits, veuillez consulter www.electrofed.com/fr/.

Orientation, amélioration des compétences et formations d'appoint

Réseau de ressources humaines : Étant donné le rôle clé que la communauté des RH doit jouer dans le développement et la direction des initiatives de gestion du talent, l'ÉFC organise deux fois par année des réunions pour les professionnels des RH de toutes les catégories de membres de l'ÉFC. Ces rencontres offrent l'occasion aux membres de se tenir au courant des nouvelles du domaine de l'emploi et de partager les pratiques exemplaires. Pour en savoir davantage ou pour joindre ce réseau, veuillez visiter www.electrofed.com/fr/about/committees/.

Réseau de la chaîne d'approvisionnement numérique : Cette étude souligne l'importance des compétences numériques et à quel point les entreprises doivent améliorer celles de leur personnel pour pouvoir prendre en charge les technologies et les services numérisés. Un comité réunit du personnel d'exploitation, de logistique et des TI de notre industrie pour discuter du plan de transformation de notre industrie vers une chaîne d'approvisionnement numérique. Il contribue également à la planification des programmes de formation et d'études, et à la création de pratiques exemplaires qui accélèrent la transition numérique des organisations membres. Pour en savoir davantage, veuillez visiter www.electrofed.com/fr/about/committees/.

Écosystème d'apprentissage à l'échelle de l'industrie :

L'ÉFC s'est alliée à certains groupes de l'industrie pour mettre à la disposition de ses membres des ressources partagées et leur offrir des ateliers de formation. Une vaste gamme de programmes sont offerts aux employés des membres désirant accroître leurs connaissances sur l'industrie en général, sur les produits techniques et électriques ainsi qu'acquérir des compétences commerciales (p. ex. vente, marketing, distribution). L'ÉFC continuera à mettre sur pied et à ajouter de nouveaux programmes à cette plateforme de formation et de perfectionnement qui fournit aux membres les ressources dont ils ont besoin pour améliorer leurs compétences hautement technologiques et humaines. Vous trouverez tous les détails sur www.electrofed.com/fr/workforce-development/.

Accompagnement professionnel et développement du leadership : Profitez d'une vaste gamme d'ateliers de formation et d'accompagnements professionnels à l'intention des

employés, gestionnaires et cadres supérieurs offerts par le Self Management Group (SMG). Les programmes comprennent des pré- et post-diagnostics visant à confirmer l'apprentissage et à évaluer le RCI.

Stratégie de marque

Impact social : L'ÉFC s'est alliée au RTG Group, un fournisseur social d'entreprise qui offre aux organisations une plateforme simplifiée de ludification pour suivre, mesurer et référencer leurs efforts d'impact social. Le portail en ligne et l'application mobile vous permettent de déployer au sein de votre entreprise des défis d'impact social qui cadrent avec les 17 objectifs de développement durable de l'ONU (p. ex. changements climatiques, énergie propre, villes et collectivités durables, égalité des sexes, etc.). Pour tous les détails, veuillez consulter www.electrofed.com/fr/.

Gestion des départs

Programme de mentorat : Vos employés permanents connaissent très bien l'industrie, et ce sont des connaissances que les nouveaux employés peuvent acquérir. Comme ces employés chevronnés se préparent à prendre leur retraite dans les prochaines années, vous devriez peut-être envisager de mettre sur pied un programme de gestion des départs pour tisser des relations symbiotiques entre le personnel permanent et le nouveau dans le but de faciliter le développement personnel et professionnel et le transfert des connaissances. Un programme de mentorat est une initiative efficace de gestion des départs qui peut contribuer à la planification de la succession et à l'engagement des employés. Ça vous intéresse? L'ÉFC a créé un partenariat avec MentorCity, un important fournisseur de logiciels de mentorat infonuagiques qui aide à formaliser les liens entre mentor et mentoré, et alimente l'avenir de votre organisation et des individus qui y travaillent. Pour plus d'information, veuillez consulter www.electrofed.com/fr/.

En tant que partenaire de l'industrie, l'ÉFC joue un rôle essentiel dans le soutien au cheminement de la gestion du talent de ses membres. Ces programmes présentent l'ampleur et la profondeur des stratégies de recrutement et de perfectionnement, de même que les outils dont les professionnels des RH peuvent tirer parti pour planifier, former et diriger les pratiques de développement organisationnel.

Alors que vous réfléchissez aux initiatives de gestion du talent et d'engagement des employés de votre entreprise, il est impératif de déterminer quel est le niveau d'orientation stratégique de votre équipe des RH en ce qui concerne l'atteinte des objectifs d'affaires. Le rôle des RH doit être central dans le développement de votre main-d'œuvre émergente, et l'équipe des ressources humaines doit être considérée comme un partenaire stratégique dans l'élaboration des objectifs organisationnels.

8

Annexe A : Méthodologie et portée de la recherche

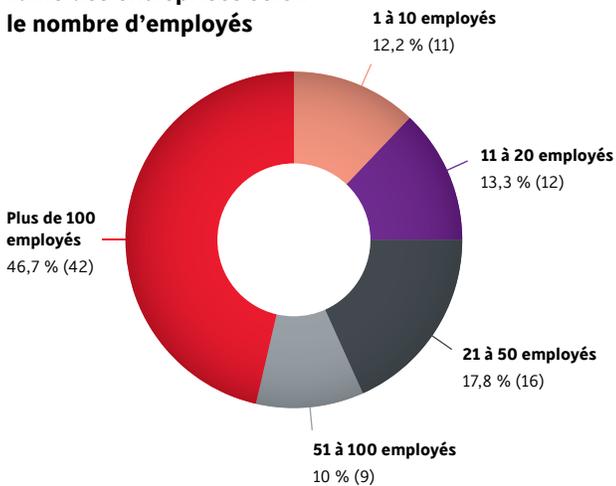
L'ÉFC s'est servie d'une méthodologie mixte pour effectuer ce projet de recherche. Elle s'est appuyée sur des données qualitatives et quantitatives recueillies de sources primaires et secondaires afin de répondre aux questions de recherche établies.

Source primaire : un sondage en ligne réalisé en janvier 2020 auprès des membres de l'ÉFC ayant pour but de cerner leurs perspectives et attentes à l'égard des exigences relatives au talent dans l'industrie électrique canadienne. Les données du sondage étaient pour la plupart quantitatives. Toutefois, quelques questions supplémentaires étaient ouvertes et permettaient aux personnes interrogées de préciser leur réponse. Dans l'Annexe B, vous trouverez un résumé complet des résultats cumulatifs du sondage.

Au total, les **réponses de 90 sondages** ont été recueillies : **54 % d'entre elles provenaient de fabricants, 29 % de distributeurs et 17 % d'agents/représentants manufacturiers.**

Ce tableau indique la taille des entreprises (nombre d'employés) qui ont participé au sondage. Cet échantillon est représentatif des membres de l'ÉFC.

Taille des entreprises selon le nombre d'employés



Sources secondaires : L'ÉFC a effectué une analyse approfondie des rapports et articles publiés par d'importantes organisations nationales et internationales. Cet examen détaillé de la documentation a fourni une perspective holistique des lacunes en matière de disponibilité du talent,

des répercussions et des possibilités d'un large éventail d'experts et de différents secteurs et pays. La liste complète des sources secondaires se trouve à l'Annexe D.

Portée : orientation de la recherche

Le cadre suivant a servi à déterminer la portée et les résultats de cette étude. Ce cadre a été élaboré en collaboration avec PwC et un comité de recherche composé de membres de l'ÉFC occupant un poste en RH, leadership, vente et marketing (voir la liste des membres participants à l'Annexe C).

QUESTIONS DE RECHERCHE

1. Comment l'industrie électrique canadienne se transforme-t-elle et quel en est l'impact sur la main-d'œuvre?
2. Que peuvent faire les employeurs pour bâtir la main-d'œuvre de demain?

PRINCIPAUX RÉSULTATS

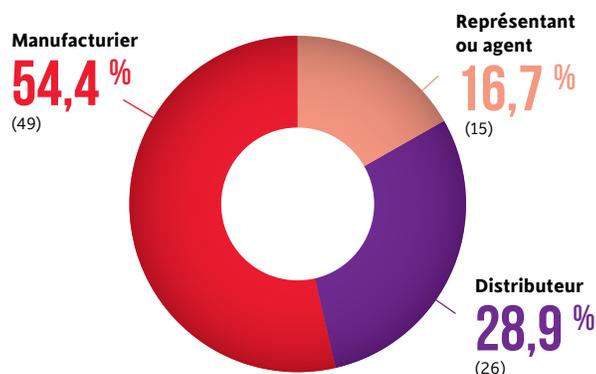
- Fournir des renseignements révélateurs sur la façon dont l'industrie change (nouvelles technologies, données démographiques — comment ces changements affectent les autres industries, p. ex. l'industrie électronique)
- Déterminer les emplois/compétences qui seront les plus nécessaires dans les trois à cinq prochaines années
- Appliquer certaines stratégies de talent concrètes à court terme et en suggérer à long terme aux entreprises
- Feuille de route pour les entreprises membres : recrutement et amélioration des compétences
- Préciser quels investissements les employeurs doivent faire dans le développement de leur personnel
- Comprendre le rôle que la culture joue dans l'évolution de leurs pratiques en matière de talent (p. ex. acquisition, récompenses, rendement)
- Établir les principaux traits de personnalité que les dirigeants devront développer pour les années à venir
- Stratégie pour combler les lacunes (compétences, références) pour l'ensemble de l'industrie

FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

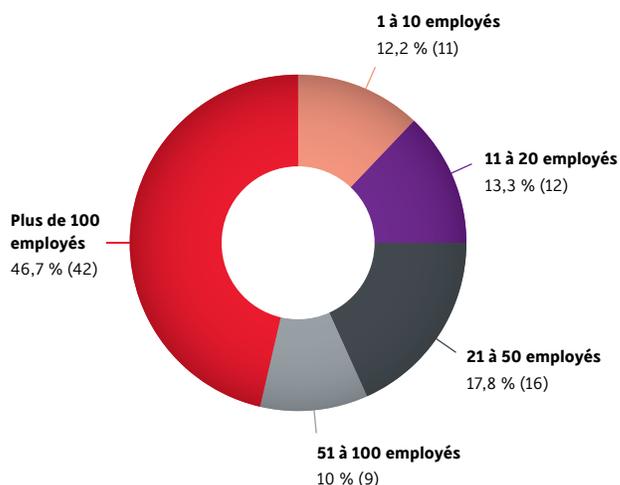
- Informations intelligentes, réalisables, crédibles
- Focus sur l'industrie électrique

Annexe B : Questions et résultats du sondage

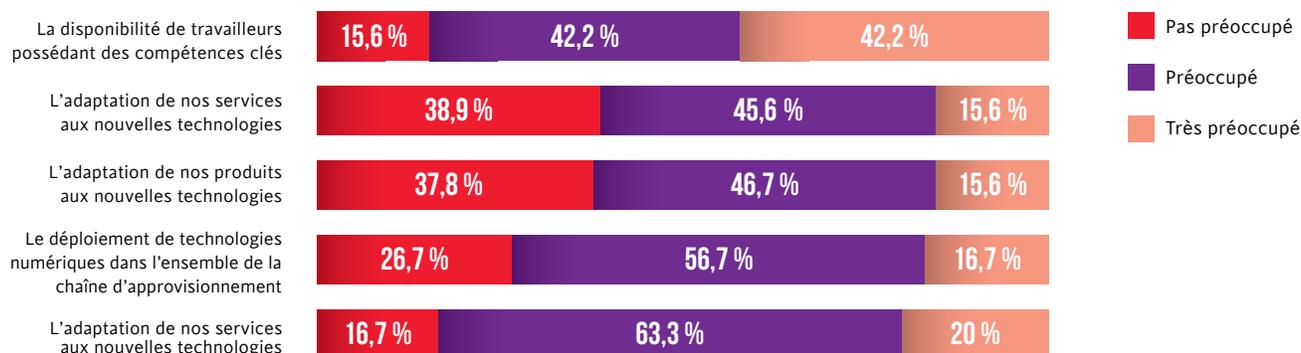
1) Segments du marché :



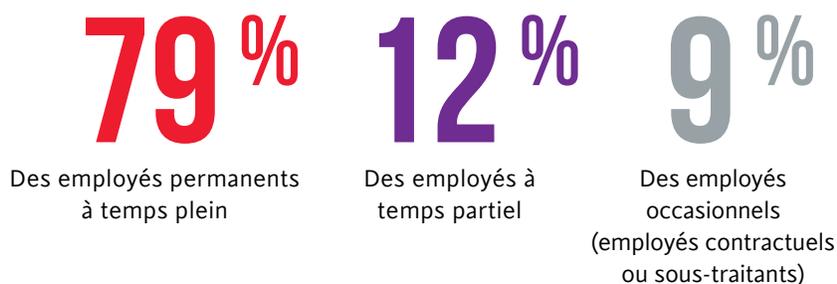
2) Taille de l'entreprise en nombre d'employés :



3) À quel point êtes-vous préoccupé par les changements suivants touchant l'industrie et leurs effets potentiels sur les activités de votre entreprise?



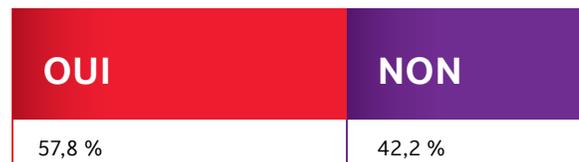
4) Si vous le savez, de quel type de personnel qualifié votre entreprise aura-t-elle probablement besoin afin de composer avec ces changements au cours des deux ou trois prochaines années?



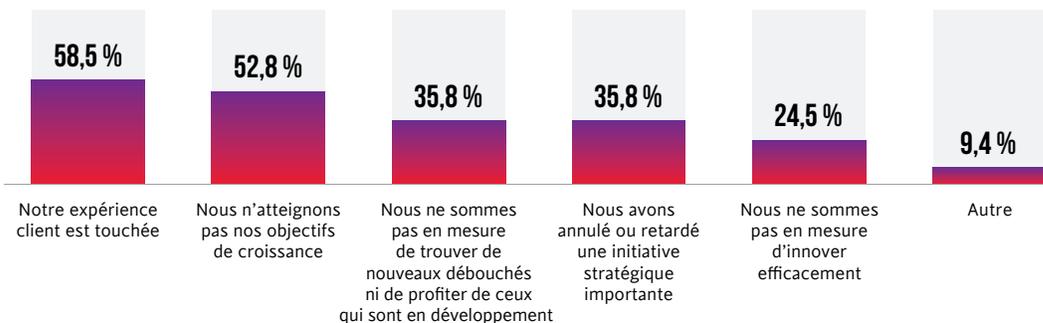
5) Si vous ne le savez pas (question 4), veuillez indiquer l'état actuel de votre entreprise.



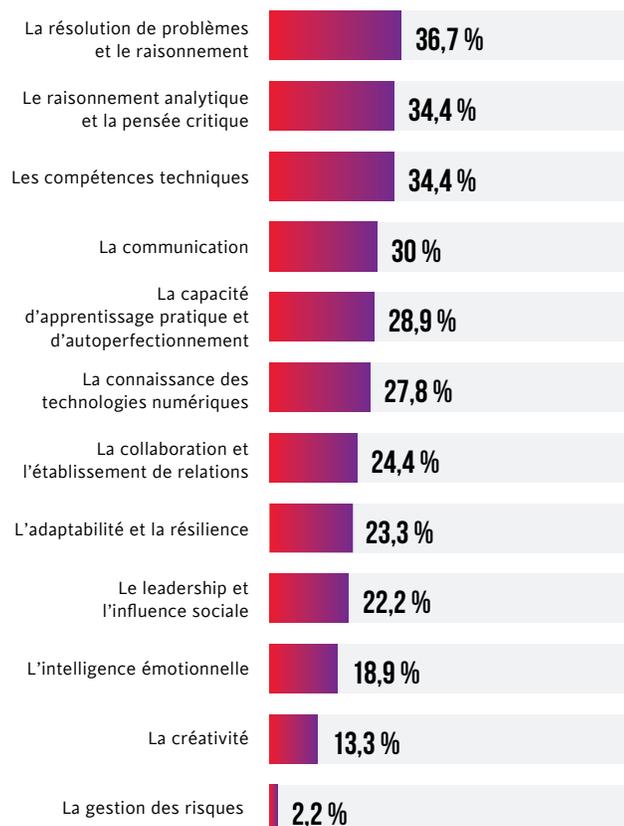
6) Votre entreprise est-elle touchée par « la disponibilité des compétences »?



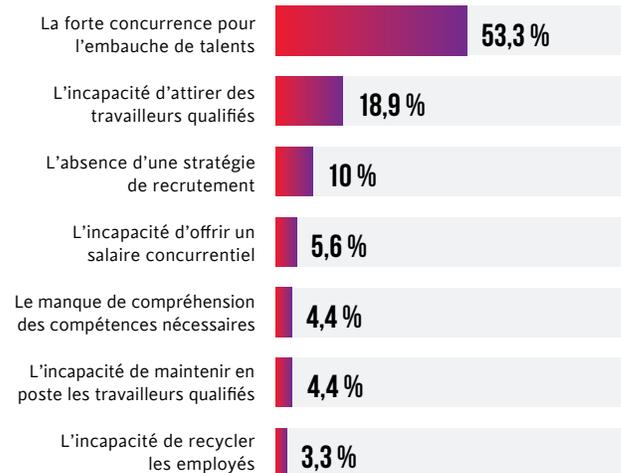
7) Si vous avez répondu par « oui » (question 6), quel est l'effet de « la disponibilité des compétences » sur la croissance de votre entreprise (choisissez de une à trois réponses)?



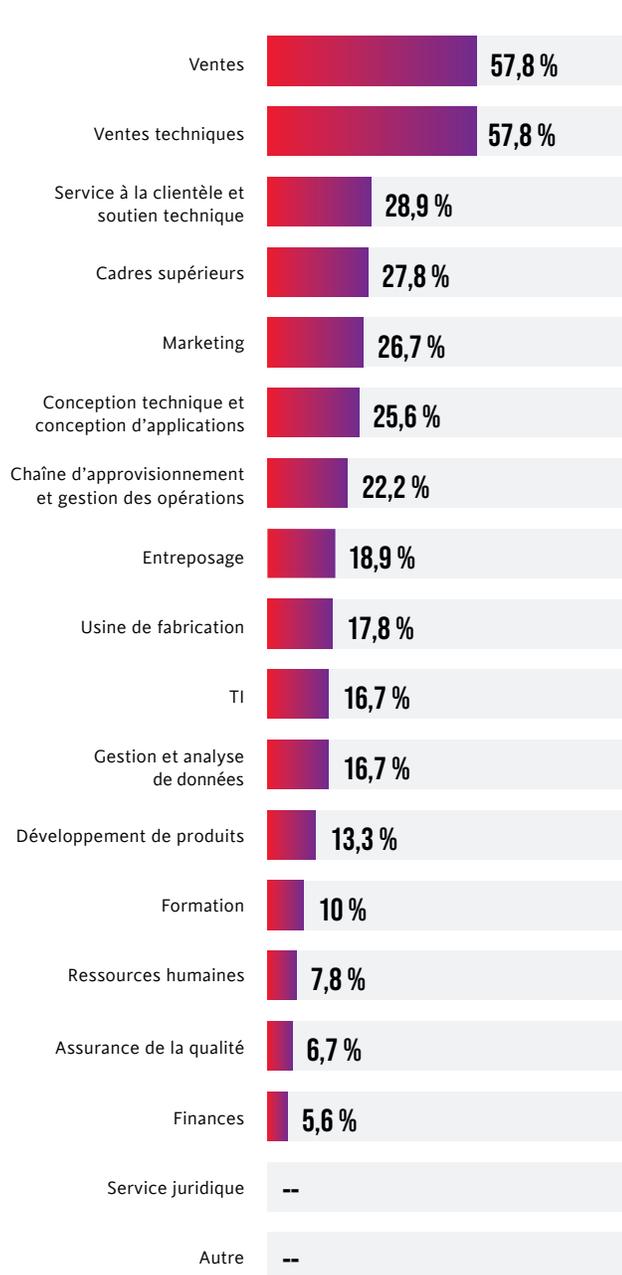
8) D'après le Forum économique mondial, les compétences suivantes seront les plus importantes pour l'employabilité en 2022. De quelles compétences votre entreprise aura-t-elle le plus besoin au cours des deux à trois prochaines années (choisissez de une à trois réponses)?



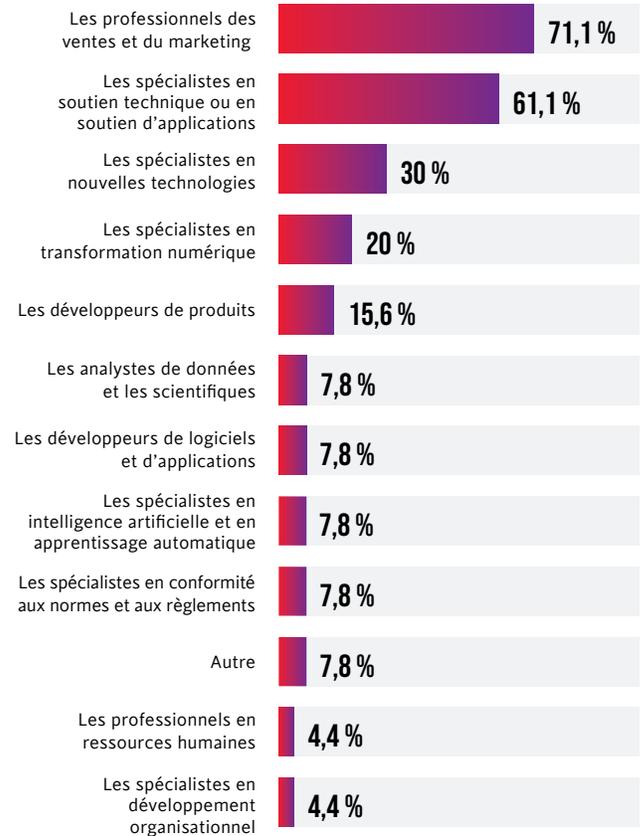
9) À l'heure actuelle, quel est l'obstacle principal qui empêche votre entreprise de trouver les ensembles de compétences dont elle a besoin pour croître (choisissez une réponse)?



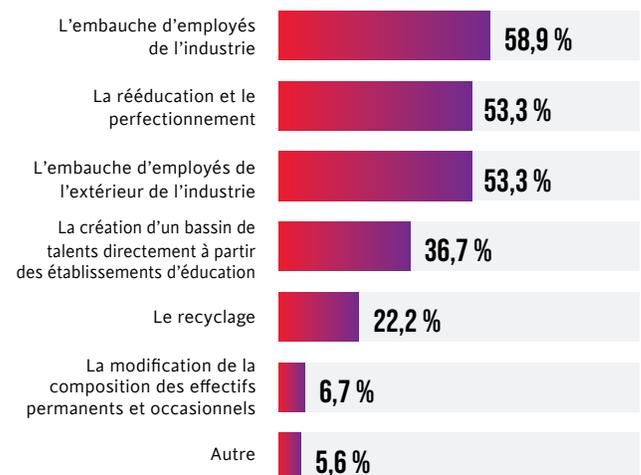
10) Parmi les services et les groupes suivants au sein de votre entreprise, lesquels vous préoccupent lorsqu'il est question de trouver des travailleurs possédant les compétences recherchées (choisissez toutes les réponses qui s'appliquent)?



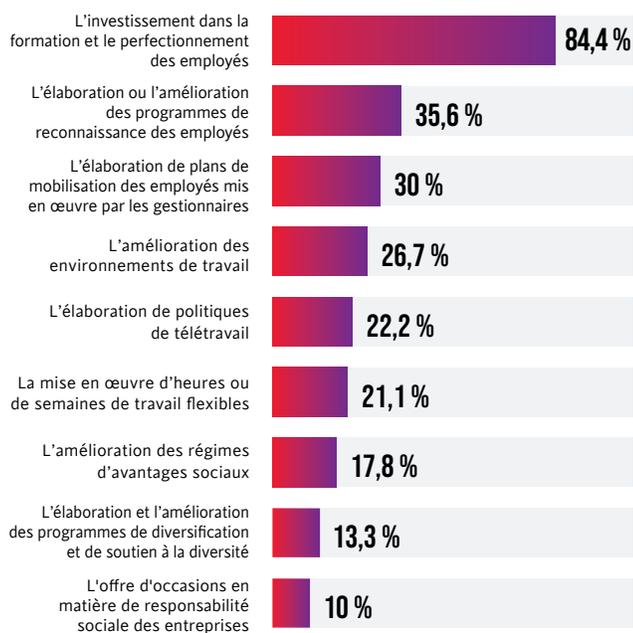
11) Parmi les rôles suivants, lesquels croyez-vous seront les plus sollicités par votre entreprise au cours des deux ou trois prochaines années (choisissez de une à trois réponses)?



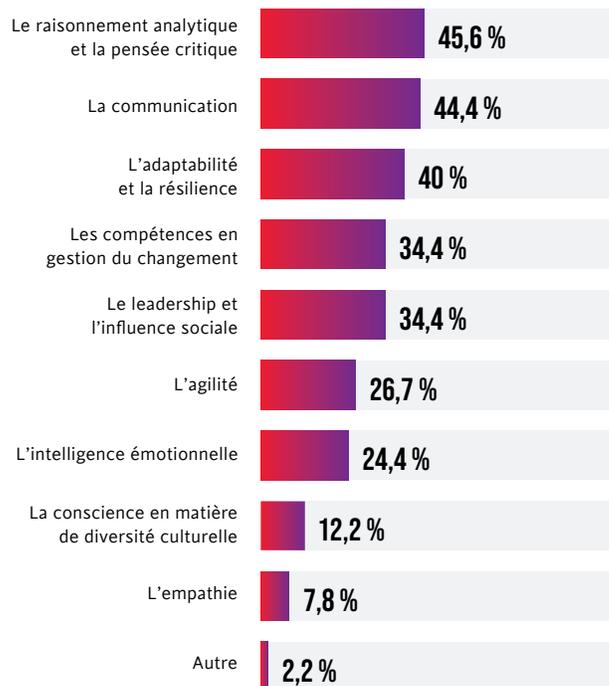
12) Quelles initiatives de gestion des talents votre entreprise adopte-t-elle actuellement (choisissez de une à trois réponses)?



13) Parmi les mesures suivantes, lesquelles envisagez-vous élaborer ou élargir au cours des deux ou trois prochaines années afin d'améliorer « l'expérience employé » qu'offre votre entreprise (choisissez de une à trois réponses)?

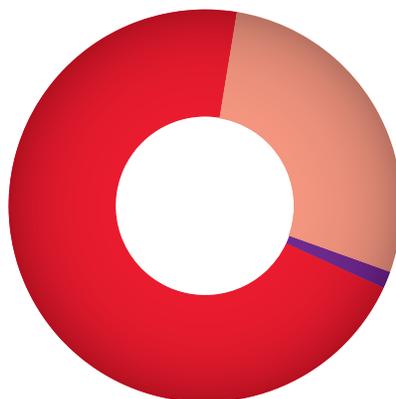


14) Parmi les éléments suivants du profil de compétences de votre équipe de gestion, lesquelles souhaitez-vous améliorer au cours des deux ou trois prochaines années (choisissez de une à trois réponses)?



15) Choisissez l'énoncé qui décrit le mieux votre sentiment à propos de l'avenir de votre entreprise en matière de talent :

71 %
ENTHOUSIASME
 Je vois une occasion de former, d'attirer et de perfectionner les talents dont notre entreprise a besoin



28 %
PRÉOCCUPATION
 Je suis inquiet quant à la façon dont nous allons attirer de nouveaux talents et perfectionner nos effectifs

1 %
INDIFFÉRENCE
 J'ai tendance à ne pas songer à l'avenir lointain

Annexe C : Remerciements

Merci aux personnes suivantes, qui ont offert leur leadership éclairé et leurs conseils stratégiques tout au long de cette recherche :

COMITÉ DE RECHERCHE :

Kathy Parker, partenaire, PwC Canada

Tresa Cambridge, conseillère, Ressources humaines et organisation, PwC Canada

Dave Klarer, NCS International
(président du comité de recherche)

Randy Ross, Danfoss

Ehsan Behboudi, Eaton

John Iannuzzi, Eaton

Sareeta Khara, E.B. Horsman

Kim Quelch, Eglo Canada

John Jenner, Electrozaad Supply

Roberta Whalen, Graybar

John Kerr, Kerrwil Publications

Jason Prevost, Leviton

Gary Pounder, Premise

Meena Bajwa, Schneider Electric

Jim Bronson, Shawcor

Frank Cistrone, Shawcor

Marie-Eve Blais, Signify

Shah Suhail, Wesco Distribution

Carol McGlogan, ÉFC

Trisha Utomi, ÉFC

John Jefkins, ÉFC

Anne Harrigan, ÉFC

Swati Vora-Patel, ÉFC

Annexe D :

Ressources

- « 2020 Pathfinder: Benchmark Study & Industry Profile », Kerrwil Publications et ÉFC, septembre 2019 : <https://www.electrofed.com/market-resources/pathfinder/> [Abonnement payé]
- « A Strategist's Guide to Upskilling », PwC Strategy & Business, juillet 2019.
- « Elevating Learning and Development », McKinsey & Company : <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/elevating%20learning%20and%20development/elevating-learning-and-development-intro.ashx>
- « Diversité ethnique et immigration », Statistique Canada. Consulté en avril 2020 : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-402-x/2011000/chap/imm/imm-fra.htm>
- « Four Ways Social Impact will Affect Businesses », Forbes, 2019 : <https://www.forbes.com/sites/patsydoerr/2019/01/14/four-ways-social-impact-will-affect-businesses-in-2019/#1df9ee366e71>
- « Global Skills Index », Coursera, 2019 : <https://pages.coursera-for-business.org/rs/748-MIV-116/images/global-skills-index.pdf>
- « How Diverse Leadership Teams Boost Innovation », Boston Consulting Group, 2018 : <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx>
- « Innover pour un meilleur Canada », gouvernement du Canada. Consulté en avril 2020 : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/062.nsf/fra/accueil>
- « Un pays qui apprend : outiller la main-d'œuvre du Canada avec les compétences de l'avenir », gouvernement du Canada – Conseil consultatif en matière de croissance économique, 2018 : <https://www.budget.gc.ca/aceg-ccce/pdf/learning-nation-fra.pdf>
- « Rep of the Future Report », National Electrical Manufacturers' Representatives Association (NEMRA), 2019 : www.nemra.org
- « Robotic Process Automation for Recruitment », Research Gate. Consulté en avril 2020 : https://www.researchgate.net/publication/331987624_Robotic_process_automation_for_recruitment_process
- « Talent: A Playbook for Adapting to the 21st Century », Électro-Fédération Canada, 2015 : https://www.electrofed.com/wp-content/uploads/2018/05/FINAL_2015_Talent-Research-Report-May-2015.pdf
- « Talent Trends: Upskilling for a Digital World », 22^e série annuelle de sondages des DG sur les tendances mondiales de PwC, 2019 : <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/Theme-assets/reports/talent-trends-report.pdf>
- « The Future of Jobs », Forum économique mondial, 2018 : http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- « The Global Competitiveness Report », Forum économique mondial, 2019 : http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- « The Next Era of Human-Machine Partnerships: Emerging Technologies' Impact on Society & Work in 2030 », Dell Technologies et Institute for the Future, 2017, p. 14 : https://www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/perspectives/2030/pdf/SR1940_IFTFforDellTechnologies_Human-Machine_070517_readerhigh-res.pdf
- « Who are Canada's Tech Workers? », Brookfield Institute, 2019 : <https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/FINAL-Tech-Workers-ONLINE.pdf>
- « La transformation du travail : l'incidence de la technologie », Ressources humaines, industrie électrique du Canada, 2020 : https://electricityhr.ca/wp-content/uploads/2020/03/EHRC_19-255_Report_Final_Accessible_French.pdf
- « Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030 », PwC, 2018 : <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>

L'Électro-Fédération Canada (ÉFC) est une association industrielle nationale sans but lucratif. Elle représente plus de 220 entreprises œuvrant dans la fabrication, la distribution, la commercialisation et la vente d'une vaste gamme de produits électriques. Les membres de l'ÉFC contribuent plus de 10 milliards de dollars à l'économie canadienne et emploient au-delà de 42 000 travailleurs dans plus de 1 300 installations au pays. L'ÉFC habilite l'industrie en lui procurant des renseignements opportuns sur les marchés, des occasions de perfectionnement professionnel et un porte-parole qui défend ses intérêts et promeut la normalisation dans un environnement sûr et un climat de collaboration.

Informez-vous davantage à www.electrofed.com/fr/.

PriceWaterhouseCooper (PwC) fournit des services professionnels en certification, fiscalité, transactions et conseils. Employant au-delà de 276 000 individus dans ses bureaux répartis dans 157 pays, PwC compte parmi les réseaux de services professionnels les plus importants du monde entier. Tirant profit de la vaste expertise des spécialistes de son réseau international, PwC se sert de ses connaissances et de son expérience afin de créer des solutions sur mesure pour ses clients, les aidant ainsi à gagner la confiance du public et à obtenir les résultats qu'ils recherchent.

Pour de plus amples renseignements, veuillez visiter www.pwc.com/ca/fr/.

Si vous avez des questions sur ce rapport, veuillez joindre Swati Vora-Patel au **416-319-3390** ou spatel@electrofed.com.

