



Future  
Skills  
Centre

Centre des  
Compétences  
futures

Presented by

Signal49  
RESEARCH

# The Future Skills Podcast

## Saison 6, épisode 1

### Un avenir fondé sur les compétences

Dans cet épisode, nous lançons la nouvelle saison du Balado des Compétences futures en parlant du tournant décisif que vit actuellement le Canada au chapitre de la main-d'œuvre, de la productivité et de la résilience. L'épisode prend la forme d'un retour sur certains thèmes clés de l'événement Un avenir fondé sur les compétences, un forum hybride d'une journée qui s'est tenu en octobre 2025 et qui a réuni des spécialistes de premier plan dans les domaines des compétences, de la formation et du développement de la main-d'œuvre. Nous accueillons d'abord Noel Baldwin, du Centre des Compétences futures, qui s'entretient avec l'honorable Patty Hajdu, ministre de l'Emploi et des Familles. Il est question de la nécessité d'adopter une approche où tout le monde met la main à la pâte pour favoriser la résilience de la main-d'œuvre, et de l'importance des compétences non techniques, de l'apprentissage et de la formation en milieu de travail dans un contexte où le nombre de grands projets et la demande de gens de métier sont en forte hausse. Jean-Pierre Giroux, président du Consortium pour l'excellence manufacturière, nous mène ensuite sur le terrain des usines pour expliquer comment l'automatisation et l'intelligence artificielle redéfinissent les emplois, que les PME doivent voir la formation comme une stratégie et qu'une culture de l'apprentissage continu génère de réels gains de productivité. L'épisode se conclut avec la professeure Wendy Cukier, directrice des études et fondatrice du Diversity Institute de l'Université métropolitaine de Toronto, qui plaide en faveur d'un chantier national de développement des compétences axé sur les PME, l'inclusion (EDI) et la création de scénarios en matière d'IA, en plus d'esquisser un plan d'action visant à préparer la main-d'œuvre canadienne en 2026 et pour la suite.

#### Invités

L'honorable Patty Hajdu, ministre de l'Emploi et des Familles

Noel Baldwin, directeur général, Centre des Compétences futures

JP Giroux, président, Consortium pour l'excellence manufacturière

Wendy Cukier, directrice académique, Diversity Institute

## **Animateur**

Jeremy Strachan, gestionnaire, Éducation et compétences, Signal49 Recherche

## **Liens**

**Page d'accueil du site Web du Centre des Compétences futures :** <https://fsc-ccf.ca/fr/>

**Page LinkedIn du Centre des Compétences futures :** <https://www.linkedin.com/company/fsc-ccf>

**Page Bluesky du Centre des Compétences futures :** <https://bsky.app/profile/fsc-ccf.bsky.social>

**Page d'accueil du site Web de Signal49 Recherche :** <https://www.signal49.ca/>

**Page Facebook de Signal49 Recherche :** <https://www.facebook.com/Signal49Research>

**Page X de Signal49 Recherche :** <https://x.com/S49Research>

**Événement « A Future Built on Skills » (vidéo) :**  
<https://www.youtube.com/watch?v=DQ5StWOv8AY>

**Consortium pour l'excellence manufacturière (EMC) :** [Anglais](#) | [Français](#)

**Diversity Institute :** <https://www.torontomu.ca/diversity/>

## Transcription

**Jeremy** : Bienvenue à la sixième saison du Balado des Compétences futures présentée par le Centre des Compétences futures. Ici Jeremy Strachan, gestionnaire, Éducation et compétences à Signal49 Recherche, et je serai votre animateur tout au long de la saison. Dans le Balado des Compétences futures, nous nous intéressons aux grands enjeux qui touchent les Canadiennes et les Canadiens en ce qui concerne les compétences, la formation et la transformation constante du monde du travail.

Depuis 2019, le Centre des Compétences futures est un fer de lance de la transformation de la main-d'œuvre canadienne. Il finance des solutions de formation innovantes, la recherche de pointe et des partenariats inclusifs afin que chacun dispose des compétences nécessaires pour s'épanouir dans une économie en pleine mutation.

Dans cet épisode, nous abordons le « tournant décisif » que connaît le Canada en matière de compétences et d'emploi à l'heure où de grands projets s'annoncent, où l'IA et l'automatisation font des bonds de géant et où l'urgence de bâtir une économie résiliente et souveraine se fait plus forte que jamais. L'épisode s'ouvre avec l'honorable Patty Hajdu, ministre fédérale de l'Emploi et des Familles, et Noel Baldwin, du Centre des Compétences futures, qui abordent l'importance des compétences relationnelles et du jugement humain, le moyen de mieux accompagner les jeunes qui entrent sur un marché du travail en pleine mutation et les raisons pour lesquelles les métiers manuels restent essentiels pour l'avenir du Canada. Jean-Pierre Giroux, du Consortium pour l'excellence manufacturière, explique ensuite comment la fabrication de pointe et l'intelligence artificielle redéfinissent les métiers et pourquoi les PME doivent donner la priorité à la formation. Enfin, Wendy Cukier, du Diversity Institute, plaide en faveur de la mise en place d'un chantier national de développement des compétences en phase avec les priorités du Canada et nous exhorte à nous préparer à des bouleversements sans précédent.

En octobre 2025, le Centre des Compétences futures a organisé le forum « Un avenir fondé sur les compétences », un événement hybride d'une journée qui a réuni des spécialistes en matière de compétences, de formation et de développement de la main-d'œuvre. Tous les invités de cet épisode y étaient présents. Il en est ressorti très clairement que le Canada se trouve à un tournant décisif. Entre l'accélération des avancées technologiques, l'évolution des enjeux mondiaux et la vague de grands projets se profilant à l'horizon, l'avenir de notre pays dépend de la rapidité avec laquelle nous parviendrons à développer et à mobiliser les compétences de notre main-d'œuvre.

Nous revenons sur ce sentiment d'urgence dans un entretien réunissant Noel Baldwin, directeur général du Centre des Compétences futures, et l'honorable Patty Hajdu, ministre de l'Emploi et des Familles. Ceux-ci explorent ce qu'est une approche où tout le monde met la main à la pâte et pourquoi la constitution d'une main-d'œuvre résiliente et adaptable est désormais un impératif national.

**Noel Baldwin** : Bienvenue, Madame la Ministre. Merci beaucoup de participer au Balado des Compétences futures.

**La ministre Patty Hajdu** : C'est un plaisir d'être ici aujourd'hui.

**Noel** : Dans votre allocution d'ouverture, lors de notre conférence de l'automne dernier intitulée Un avenir fondé sur les compétences, vous avez mentionné que tout le monde doit mettre la main à la pâte pour combler les pénuries de compétences actuelles et annoncées. Pourriez-vous nous dire ce que cela signifie du point de vue gouvernemental?

**Ministre Hajdu** : Merci. Je dirais que le Canada fait face à plusieurs défis en même temps. Évidemment, la guerre commerciale et ses répercussions sur des secteurs très précis sont du nombre. Nous assistons aussi au vieillissement de la population, avec de nombreux travailleurs qualifiés qui quittent le marché du travail, parfois sans avoir pu transmettre pleinement leur savoir-faire ni former la prochaine génération de travailleurs, surtout dans les métiers spécialisés. Ajoutons à cela une forte accélération de l'utilisation des technologies, en particulier de l'intelligence artificielle, qui, chez les jeunes et dans certains secteurs, génère beaucoup d'incertitude quant à son impact sur les expériences de travail ou même les emplois. Mis ensemble, ces facteurs mènent, je crois, à un profond sentiment d'incertitude, particulièrement chez les travailleurs. Mais je dirais qu'il y a aussi une certaine inquiétude chez les employeurs, car lorsqu'ils se préparent à entreprendre des projets très précis, notamment dans le secteur manufacturier, de la construction ou même de la santé, ils se heurtent à d'importantes pénuries de main-d'œuvre qualifiée. Et donc, quand j'ai dit qu'il s'agissait d'un moment où tout le monde doit mettre la main à la pâte, je voulais dire par là qu'il faudra unir nos forces pour faire face à tous ces défis qui se présentent simultanément. Nous sommes vraiment, comme l'a dit le premier ministre, à un moment de rupture. C'est un tournant décisif pour le monde entier, et assurément pour le Canada.

**Noel** : Oui, c'est tout à fait logique. Et, notamment, comme vous l'avez dit, la nécessité de veiller à ce que notre pays soit résilient et souverain. Parlons maintenant de la question de la main-d'œuvre résiliente. Qu'est-ce que cela signifie pour le Canada? Et quels sont les éléments qui ressortent quand on réfléchit à cette résilience?

**Ministre Hajdu** : Heureusement, ce n'est pas ma première expérience en tant que ministre de l'Emploi, et j'ai beaucoup appris la dernière fois. Il y a une chose que les employeurs continuent de voir comme un besoin fondamental : les compétences non techniques, qui ont énormément de valeur à leurs yeux. Par exemple, dans certains syndicats, l'employeur a la possibilité de faire un choix parmi les candidats non seulement en fonction de leur rang dans la liste, mais aussi en fonction de leur expérience professionnelle antérieure. Une personne fiable qui sait nouer des relations et résoudre des problèmes, qui a un bon esprit d'équipe et qui communique bien aura un avantage sur le marché. Et les employeurs ne cessent de me parler de l'importance de ces compétences non techniques. Celles-ci ne s'acquièrent pas aussi aisément que, disons, les compétences techniques d'un électricien ou d'un professionnel de la santé. Ce sont sans contredit des compétences difficiles à maîtriser, mais on peut les apprendre dans des manuels, en classe ou en ligne. Et il est possible de démontrer son expertise à travers différentes expériences pratiques, par exemple dans le cadre d'un programme d'apprentissage intégré au travail.

Quand je réfléchis à ce que nous faisons pour soutenir le développement professionnel des jeunes, je pense notamment à nos programmes d'apprentissage en milieu de travail, comme le

programme Emplois d'été Canada, que l'on a tendance à oublier, mais qui représente un investissement considérable pour offrir aux jeunes une première expérience de travail. Grâce à ces investissements du gouvernement fédéral, en complément des aides versées sur le marché du travail pour faciliter la recherche d'emploi, le jumelage ainsi que le développement des compétences, les gens ont l'occasion d'explorer leurs centres d'intérêt. L'autre jour, je parlais de recrutement avec le membre d'un syndicat, et il m'a expliqué ceci : « Beaucoup de gens disent vouloir devenir électriciens. Le salaire est excellent. Ils savent que c'est un emploi stable. On aura besoin d'électriciens pendant encore longtemps. Les machines ne peuvent pas nous remplacer. » Mais certains déchantent quand ils se rendent compte qu'ils vont devoir monter et descendre des échelles avec du matériel électrique, faire passer des câbles dans des espaces exigus et manipuler du courant, surtout au début, mais même une fois qu'ils seront des électriciens qualifiés. Autrement dit, l'idée que l'on se fait d'un emploi ne correspond pas à la réalité. Les investissements que nous réalisons dans les programmes d'apprentissage et, bien sûr, dans les compétences de demain, visent en grande partie à tester ce qui fonctionne pour ancrer plus solidement les personnes sur le marché du travail et les aider à acquérir les compétences nécessaires. Mais rien ne vaut l'expérience pratique pour donner aux jeunes une idée de ce à quoi pourrait ressembler leur avenir.

**Noel** : Bon nombre de nos jeunes, de nos jeunes diplômés et de nos étudiants subissent encore les contrecoups de la pandémie de COVID, qui les a privés de nombreuses expériences où ils auraient pu acquérir de telles compétences. De plus, quand nous avons commencé à reprendre le travail, beaucoup de gens ont continué à travailler de la maison, ce qui les a aussi maintenus à l'écart. On entend dire que le chômage chez les jeunes est élevé, que les jeunes se sentent dépassés, et vous avez évoqué certaines des mesures prises par votre gouvernement pour remédier à la situation. Quand vous discutez avec des jeunes, quels messages voulez-vous leur transmettre pour leur donner un peu d'espoir et d'optimisme, et pour les aider à surmonter l'anxiété et la peur qu'ils peuvent ressentir face à l'avenir du monde du travail?

**Ministre Hajdu** : Nous sous-estimons la résilience des jeunes. Beaucoup vivent une expérience différente de la nôtre. Je repense souvent à mon premier poste au sein du gouvernement, celui de ministre de la Condition féminine. Un jour, lors d'un atelier portant sur les violences sexistes, une jeune femme a abordé le sujet de la violence en ligne. « Pourquoi ne pas faire une pause d'Instagram et de Facebook, si c'est là que la violence se trouve? », lui ai-je demandé. À cette question qui trahissait mon âge, elle m'a répondu : « Votre génération pense qu'il y a une différence entre la vie en ligne et la vie réelle, mais ce n'est pas vraiment le cas. » Il y a une expérience intégrée de l'autre côté de ce mur invisible, si on peut l'appeler ainsi. Et comme la plupart de vos pairs évoluent dans cet espace, l'idée de s'en retirer semble en réalité plus nuisible. Pour la personne d'âge mûr que j'étais – j'avais alors presque 50 ans –, ce fut un changement de perspective radical, parce que je viens d'une autre génération, pour qui Internet était une option, mais pas un véritable espace de vie. Je vous raconte cette histoire parce que je pense que les jeunes sont effectivement très anxieux, mais qu'ils font aussi preuve d'une grande résilience et qu'ils vivent le changement d'une manière que, je crois, aucune autre génération n'a jamais connue.

Je veux que les jeunes retiennent deux choses. D'abord, que les gouvernements de tous les paliers travaillent à leur garantir le soutien nécessaire. Par exemple, nous soutenons et finançons des organismes qui viennent en aide à des jeunes en début de parcours et à des personnes particulièrement vulnérables qui ont beaucoup de difficulté à décrocher un emploi et qui ont besoin d'une aide supplémentaire. J'ai moi-même visité certains de ces organismes, et il est formidable de voir les résultats obtenus auprès de jeunes qui, à bien des égards, avaient perdu tout espoir en eux-mêmes ou avaient été abandonnés par leur communauté. Ces organismes leur font comprendre qu'ils sont importants et qu'ils ont une raison d'être. Et pour les gens qui se sentent laissés pour compte, cette raison d'être est essentielle pour éviter que ces difficultés ne réapparaissent. Si nous arrivons à mettre l'accent sur ce qui enrichit le milieu de travail, si nous aidons les gens à faire de la capacité d'adaptation le pilier de leur survie en tant qu'êtres humains dans une période très difficile, alors nous pourrions contribuer à renforcer le sentiment de résilience chez les jeunes.

**Noel** : Vous m'ouvrez la porte pour conclure sur une note optimiste. Je voulais vous demander : Nous vivons de grands changements. Qu'est-ce qui vous rend optimiste et qui peut rendre la population canadienne optimiste dans ce contexte?

**Ministre Hajdu** : La première chose qui me rend très optimiste, c'est de voir que les Canadiens sont plus unis que jamais. Je reçois tous les jours des courriels et des appels de Canadiens qui me demandent comment ils peuvent apporter leur contribution. L'autre jour, un homme âgé m'a demandé : « Puis-je m'enrôler comme réserviste? » Je lui ai répondu que je ne le savais pas, mais que j'allais me renseigner. C'est un exemple parmi d'autres de la volonté des gens de soutenir leur pays et de s'entraider. Enfin, j'aimerais souligner que nous avons, comme vous le savez, le Bureau des grands projets. Il aide à accélérer le processus d'approbation et la mise en place du financement pour plusieurs projets d'envergure au pays, et d'autres seront soutenus prochainement. La demande en formations professionnelles va donc augmenter, et nous aurons besoin de travailleurs de la construction comme jamais auparavant.

Cela viendra avec des défis. Nous devons revoir notre façon d'envisager les métiers manuels. Mon plus jeune fils est une personne de métier. Et ce sont des travailleurs comme lui qui bâtissent notre collectivité, qui sont en première ligne de notre projet « Bâtir un Canada fort » et de nos efforts collectifs pour garantir notre souveraineté. Je reste optimiste, car les Canadiens veulent aider et nous demandent comment ils peuvent s'y prendre. Nous avons devant nous une occasion à saisir, mais aussi une menace. Une menace qui pèse sur notre économie, sur notre souveraineté et sur notre avenir d'un point de vue technologique. Mais notre véritable atout, ce sont nos concitoyens. Ils sont plus déterminés que jamais à se serrer les coudes, et c'est quelque chose que nous devons vraiment soutenir, à tous les niveaux.

**Noel** : Madame la Ministre, merci beaucoup du temps que vous nous avez accordé aujourd'hui.

**Ministre Hajdu** : Ça a été un plaisir de discuter avec vous. Merci beaucoup.

**Jeremy** : Comme l'a dit Madame la Ministre, les gens de métier seront en première ligne pour « Bâtir un Canada fort », et le Canada est plus déterminé que jamais à concrétiser cet objectif. Voyons comment ces idées sont accueillies dans le secteur manufacturier, et analysons l'impact de l'automatisation et de l'IA sur les emplois ainsi que l'importance essentielle de la formation comme priorité stratégique pour la productivité. Jean-Pierre (JP) Giroux est président

du Consortium pour l'excellence manufacturière (EMC). L'histoire de l'organisme a commencé il y a près de trente ans, en région rurale ontarienne, lorsque 18 fabricants ont décidé de se réunir pour collaborer, échanger des connaissances et trouver des solutions aux défis opérationnels, commerciaux et de main-d'œuvre auxquels ils faisaient face grâce à l'apprentissage entre pairs. Ce qui n'était au départ qu'un petit réseau régional s'est étendu à l'ensemble du Canada et regroupe aujourd'hui plus de 18 000 entreprises au sein de consortiums locaux, régionaux et provinciaux. JP, bienvenue au balado.

**Jean-Pierre (JP) Giroux** : Merci de l'invitation, Jeremy. Merci beaucoup.

**Jeremy** : L'année 2026 se présente déjà comme un véritable défi pour le secteur manufacturier et l'économie canadienne compte tenu des profondes mutations que nous observons au chapitre des emplois et des compétences. J'aimerais donc commencer par là et obtenir votre son de cloche.

**JP** : En janvier 2025, nous étions sur le terrain, avec l'industrie, pour donner des séances d'information et voir comment aider concrètement les fabricants. À notre point de vue, 2025 était une année de transition, avec toutes les incertitudes auxquelles nous avons été confrontés dans le secteur manufacturier canadien. Cependant, malgré tous les bouleversements vécus en 2025 – et nous le savons parce que nous prenons continuellement le pouls des employeurs du secteur manufacturier –, de façon générale, l'économie se porte assez bien. Certaines ventes à l'exportation sont en légère baisse ou en recul, mais les échanges interprovinciaux reprennent, donc cela s'équilibre à peu près. L'économie et les entreprises manufacturières font preuve d'une grande résilience.

Vous avez tout à fait raison, 2026 sera un véritable test pour les fabricants. L'un des changements que nous constatons actuellement vient en grande partie du fait que, au cours des deux ou trois dernières années, les fabricants ont considérablement investi dans les technologies de fabrication de pointe. On parle ici d'automatisation, de robotique, dans une certaine mesure, et de cette nouvelle venue, l'IA. En fait, tout ce qui touche à la numérisation est depuis longtemps au cœur des préoccupations des industriels.

On constate aussi une variation du taux de terrains intercalaires inutilisés. On voit une pénurie de main-d'œuvre dans presque toutes les régions du Canada d'environ 40 %. Cependant, le profil des emplois a évolué, passant de postes de débutants à des postes nécessitant des compétences spécialisées. Nous attribuons essentiellement cette situation aux investissements récents dans les technologies de fabrication de pointe ainsi que dans les métiers spécialisés. Avec l'arrivée des nouvelles technologies, les compétences recherchées se transportent du côté de la maintenance et de l'entretien courant, et la formation technique connaît également un essor.

**Jeremy** : Cela m'amène tout naturellement à ma question suivante, qui porte sur l'impact de l'automatisation sur les petites et moyennes entreprises du secteur. De quoi les PME ont-elles besoin pour suivre le rythme de transformation?

**JP** : La question est pertinente, car l'arrivée de nouveaux robots, la mise en place de nouvelles chaînes entièrement automatisées et les grands investissements dans la numérisation exigent de nouvelles compétences. Cependant, les compétences de base restent fondamentales. On

parle ici de compétences essentielles, qui correspondent en grande partie aux capacités humaines – si je puis employer ce terme –, c'est-à-dire la capacité de parler, de lire, d'utiliser des documents et de comprendre, mais aussi de la capacité de résoudre des problèmes. Nous avons d'ailleurs fait beaucoup d'efforts autour des techniques et des compétences en matière de résolution de problèmes, notamment auprès des petites et moyennes entreprises. Cela nous amène à tout ce qui est numérique, dont les nouvelles technologies de fabrication de pointe, ce qui implique aussi la capacité de travailler avec les nouvelles technologies. J'ai déjà abordé l'aspect de la maintenance dans le secteur des métiers spécialisés, qui touche aux compétences techniques associées aux automates programmables, qui touche à l'électricité, à la mécanique industrielle et à la soudure. On voit ça maintenant assez souvent dans les petites entreprises. Par exemple, j'étais en Colombie-Britannique il y a quelques semaines, dans une petite entreprise équipée d'un robot, un robot-soudeur appelé Bob. Dès lors que l'on introduit un robot dans un environnement, cela modifie sa culture.

La capacité des salariés et des employeurs à investir en permanence dans la formation est une compétence centrale. C'est ce qu'on appelle l'esprit d'apprentissage continu. Nous entretenons en permanence le dialogue avec les employeurs afin de leur fournir des outils et des ressources qui leur permettront de promouvoir une culture d'apprentissage continu au sein de leur entreprise.

**Jeremy** : J'aime que vous présentiez l'apprentissage continu comme un cycle, et j'aimerais rebondir là-dessus, mais aussi sur l'effet possible de l'apprentissage continu, considéré comme un investissement stratégique, sur la productivité, qui est actuellement au cœur des préoccupations de tous. À votre avis, qu'est-ce qu'un bon investissement en formation pour un fabricant aujourd'hui?

**JP** : Au Consortium, nous suivons depuis plusieurs années les investissements en formation des employeurs du secteur manufacturier. Comme vous l'avez mentionné, il existe un lien direct et très bien documenté entre les deux : les investissements stratégiques dans le développement des compétences entraînent des gains de productivité. Nous portons donc ce fait à l'attention des employeurs, en particulier des petites et moyennes entreprises. Nous savons également que, comparativement aux États-Unis ou à l'Europe, et dans une certaine mesure au marché asiatique, nous investissons moins dans la formation et le développement des compétences. C'est donc un domaine dans lequel le Canada doit faire beaucoup mieux. Pour revenir à ce que vous disiez concernant l'efficacité de la formation, nous croyons fermement qu'il est essentiel de passer à l'action dès maintenant. Une grande partie des investissements et des mesures prises en matière de formation sont de nature très tactique. Ce ne sont pas des décisions stratégiques. Nous essayons toujours d'en parler aux employeurs et de leur faire voir comment ils pourraient transformer leurs interventions de formation en initiatives stratégiques, comment cela pourrait se répercuter sur leurs résultats financiers, comment cela pourrait contribuer à résoudre un problème commercial. On parle de productivité et de temps d'arrêt, mais on peut aussi parler des façons de rationaliser les activités et d'améliorer la productivité globale de l'environnement. Pour nous, c'est une priorité absolue.

Ce que nous faisons, c'est de replacer la formation dans son contexte et de proposer des applications concrètes, c'est-à-dire des applications commerciales pour un projet ou un domaine précis où l'on cherche à résoudre un véritable problème sur le lieu de travail. Il s'agit

de faire le lien avec le développement des compétences et la théorie, mais en proposant des applications concrètes. Quand une entreprise fait appel au Consortium et à sa méthodologie de formation, cela fait partie intégrante de notre approche, qui consiste non seulement à résoudre un problème, mais aussi à évaluer l'impact sur l'entreprise et l'apprentissage qu'a occasionné le problème résolu grâce à l'intervention de formation. C'est pour nous un moyen d'indiquer aux employeurs comment investir plus en formation et obtenir des résultats concrets sur le lieu de travail grâce à de bonnes interventions, mais aussi comment s'attaquer à tout ce qui est intangible, c'est-à-dire, améliorer la confiance au travail, la mobilisation et le moral des employés au sein de l'entreprise.

**Jeremy** : JP, pour terminer, qu'est-ce que nos auditeurs doivent absolument savoir en cette période de changement?

**JP** : Oui, il se passe beaucoup de choses en ce moment, et nous continuerons à assister à des changements – en succession rapide – et à des bouleversements liés aux nouvelles technologies. On a un peu parlé de l'IA et de ses répercussions sur le monde du travail : le secteur manufacturier n'est pas épargné. Néanmoins, c'est une excellente occasion, à tous les niveaux, de faire preuve de leadership et d'afficher notre esprit d'entreprise, mais également de montrer que nous sommes capables nous aussi de faire évoluer les choses très rapidement. Il y a des décisions à prendre, à tous les niveaux : l'industrie, les employeurs, mais aussi tous les membres du gouvernement (le gouvernement qui vit lui aussi de grandes changements), les enseignants (nombre d'établissements d'enseignement supérieur sont confrontés à de graves perturbations) ainsi que les organismes à but non lucratif comme le Consortium. C'est une occasion de faire preuve de leadership et de changer les choses.

**Jeremy** : Excellent. Merci beaucoup de votre présence, JP.

**JP** : Merci beaucoup.

**Jeremy** : Nous avons vu que la formation peut être un levier stratégique pour les fabricants. Notre dernière invitée nous brosse un portrait pancanadien de la situation. Wendy Cukier est professeure d'entrepreneuriat et d'innovation, ainsi que directrice des études et fondatrice du Diversity Institute de l'Université métropolitaine de Toronto. Son institut dirige des recherches actives et des programmes pancanadiens visant à promouvoir l'équité, la diversité, l'inclusion et les compétences de demain au sein de la main-d'œuvre canadienne. Wendy se joint à nous pour mettre en lumière l'importance des PME, de l'inclusion et de la création de scénarios IA réalistes pour façonner la stratégie canadienne en matière de compétences en 2026 et à plus long terme. Bienvenue, Wendy. Merci d'être avec nous.

**Wendy Cukier** : Ravie d'être ici.

**Jeremy** : Wendy, avant notre entretien d'aujourd'hui, vous m'avez dit qu'on ne peut pas construire le Canada sans un chantier national en matière de compétences. Et je voulais vous demander en quoi consisterait ce chantier et pourquoi le développement des compétences est si essentiel à la sécurité économique et à la souveraineté à long terme du Canada.

**Wendy** : Cela va sans dire : on ne peut rien bâtir sans les gens. Même avec l'IA physique, on a toujours besoin de l'intervention humaine. Quand on pense à l'histoire du Canada, on voit que, pour bâtir, il a toujours fallu pouvoir compter sur la présence de personnes possédant les

bonnes compétences au bon moment. Je pense qu'il est plus urgent que jamais de veiller à ce que notre stratégie en matière de compétences soit en phase avec notre stratégie nationale, car nous sommes confrontés à des crises et à bouleversements inédits. Si nous ne parvenons pas à nous coordonner efficacement, si nous ne sommes pas capables de nous adapter, de changer de cap ou de réagir, non seulement en fonction des besoins nationaux, mais aussi en fonction des besoins régionaux, voire locaux, je pense que nous allons prendre du retard. Et, à mon avis, il est important de ne pas perdre de vue l'objectif. Il est certain que le Premier ministre a identifié certains domaines stratégiques où il faut investir : l'énergie, l'exploitation minière, les transports, l'industrie manufacturière de pointe, le logement et l'économie des soins. Mais il ne faut pas oublier tous les grands projets nationaux qui se présentent. Si bon nombre d'entre eux relèvent de ces secteurs, ils se trouvent aussi souvent dans des communautés rurales et isolées qui ne disposent pas de la main-d'œuvre nécessaire pour les mener à bien. Je ne vois donc aucun secteur que l'on puisse écarter ou négliger lorsqu'on réfléchit à la stratégie en matière de compétences. Nous ne pouvons pas nous concentrer uniquement sur les besoins des grandes entreprises, car le Canada est un pays d'entrepreneurs et de petites et moyennes entreprises. Les petites et moyennes entreprises représentent plus de 90 % des entreprises au pays. Si elles ne sont pas au cœur des efforts, nous allons vraiment passer à côté de l'essentiel.

**Jeremy** : Vous dites que les PME devraient être au cœur du chantier canadien en matière de compétences, mais comment faire en sorte que notre stratégie reflète également toute la diversité du bassin de talents canadien et l'évolution démographique de la population active?

**Wendy** : C'est le b.a.-ba du marketing. Regardez la population canadienne. Les femmes représentent la moitié de la population. Nous prenons 70 % des décisions d'achat. Les personnes en situation de handicap représentent désormais 27 % de la population. C'est une augmentation considérable, due en partie au vieillissement de la génération du baby-boom, dont je fais partie, mais aussi au fait que notre définition du handicap s'est élargie pour inclure les personnes souffrant de troubles mentaux ou neurodivergentes. Les personnes issues de minorités ethniques représentent, elles, entre 25 et 30 % de la population. Et même si nous avons considérablement réduit l'immigration, nous avons besoin d'immigrants pour compenser notre déficit démographique, et nous continuerons à en accueillir, que les seuils soient élevés ou faibles. Les personnes 2SLGBTQ+ représentent une part croissante de la population, tout comme leurs alliés. Pensons aussi à la population autochtone : elle représente elle aussi un petit pourcentage de la population, mais c'est l'un des segments qui connaît la croissance la plus rapide. Faites le total!

L'équation est simple – il n'y a qu'à voir les pourcentages de la population qui représentent les groupes privés d'équité. Il faut une stratégie pour attirer et fidéliser la main-d'œuvre autochtone et issue de la diversité ainsi que les femmes. Il faut une stratégie pour développer des produits et des services destinés aux femmes, aux populations autochtones et aux autres segments de la diversité. Ça va main dans la main, car c'est l'expérience qui apporte une compréhension approfondie des enjeux. Bien souvent, que ce soit en santé, en éducation ou encore en développement de biens de consommation ou de technologies, les équipes diversifiées sont bien plus à même de mettre au point des produits et des services qui répondent aux besoins de

populations variées. C'est véritablement essentiel pour concevoir des produits et des services, et pour réussir non seulement à l'échelle intérieure, mais aussi à l'échelle mondiale.

Je sais que c'est un cliché, mais la diversité est vraiment la force du Canada. Pensez-y : nos bassins de talents et nos marchés actuels sont tellement diversifiés que cela nous permet naturellement de répondre aux besoins de populations variées à travers le monde. Pour la majorité des Canadiens, il est clair que l'équité, la diversité et l'inclusion au travail sont, dans l'ensemble, une bonne chose. En fait, il y a plus de gens qui estiment que c'est, dans l'ensemble, une bonne chose que l'inverse, dans un ratio de trois pour un. C'est véritablement au cœur des valeurs canadiennes, mais aussi de notre réussite économique, de notre développement mondial et de notre autonomie.

**Jeremy** : Si la diversité renforce le bassin de talents du Canada, comment nous assurer que cette main-d'œuvre est prête pour les bouleversements majeurs que l'IA s'apprête à provoquer?

**Wendy** : Je ne vois vraiment aucun emploi qui ne soit pas potentiellement menacé. Nous constatons que de nombreux emplois de premier échelon, que ce soit en informatique ou dans les centres d'appels, commencent à disparaître. Et même si de nombreux économistes affirment ne pas en voir les signes, nous constatons de notre côté des redéploiements de personnel dans les entreprises. Ainsi, même si, dans l'ensemble, on ne constate pas une énorme perturbation, à petite échelle, cela se produit bel et bien. Quand on pense aux progrès de l'IA agentique et de l'IA physique, il y a bien sûr des freins liés aux coûts, à l'adoption, etc. Mais, pour parler franchement, il est difficile d'imaginer un seul métier qui ne puisse être éliminé ou, à tout le moins, rendu à ce point efficace que nous n'aurons plus besoin d'autant de main-d'œuvre qu'aujourd'hui.

Les possibilités d'utilisation de l'IA agentique pour remplacer tout le travail d'une personne en codifiant ses connaissances, en tirant profit de l'expérience et en reproduisant des tâches répétitives – qu'il s'agisse de préparer des appels d'offres, de rédiger des communiqués de presse ou encore de fournir un accompagnement, une formation et des conseils, etc. – ont un impact tellement supérieur à ce que nous avons connu jusqu'à présent avec l'apprentissage automatique et l'IA générative qu'il est presque difficile à imaginer.

Il faut aussi penser aux applications de l'IA physique – on vient d'ailleurs d'apprendre qu'un constructeur automobile va commencer à remplacer des humains par des robots au Canada. Je pensais que des secteurs comme celui des métiers manuels ne seraient pas touchés, jusqu'à ce que je discute avec une femme qui dirige une entreprise de construction et qui commence désormais à utiliser des robots, car la main-d'œuvre coûte trop cher. Je travaille actuellement sur un projet portant sur des robots mobiles destinés au grand public, qui sont pensés principalement pour les soins de longue durée. Et ce n'est qu'une question d'années, pas de décennies, avant que ça se concrétise. Je pense donc qu'il faut rester optimistes tout en se préparant au pire. Les anciennes approches, qui consistaient à prévoir l'avenir à partir du passé, ne sont tout simplement plus valables aujourd'hui. Nous devons vraiment être prêts à recourir à la création de scénarios et à la planification d'urgence, c'est-à-dire à des approches extrêmement flexibles et réactives, dans tout ce que nous faisons.

Nous en sommes capables. La pandémie de COVID a prouvé que, dans l'urgence, les Canadiens sont capables d'accomplir en quelques jours ce qui leur prenait autrefois des années. Nous sommes capables d'évoluer, nous sommes capables de nous adapter et nous sommes capables de faire un virage, mais nous devons nous préparer à vivre des bouleversements beaucoup plus importants qu'attendu.

**Jeremy** : Merci, Wendy, d'avoir accepté l'invitation du Balado des Compétences futures. Ce fut un plaisir de discuter avec vous.

**Wendy** : Merci de m'avoir invitée. Tout le plaisir est pour moi.

**Jeremy** : Dans cet épisode, nous avons vu ce que font des acteurs politiques, industriels et de la recherche pour faire face à l'évolution du marché des compétences au Canada. Ces discussions soulignent à la fois l'urgence et l'opportunité de se préparer à ce qui nous attend. Comme l'ont souligné tous nos invités, ce qui compte le plus, ce sont les personnes – le discernement, les capacités et la détermination humains – et qui nous permettront de traverser cette transformation. Je tiens à remercier mes invités Noel Baldwin, du Centre des Compétences futures, l'honorable Patty Hajdu, Jean-Pierre Giroux, du Consortium pour l'excellence manufacturière, et Wendy Cukier, du Diversity Institute.

Vous pouvez écouter les six saisons du Balado des Compétences futures sur l'application de baladodiffusion de votre choix. Abonnez-vous si ce n'est pas déjà fait, et restez à l'écoute pour la suite de la saison. Cet épisode a été produit, monté et présenté par moi-même, Jeremy Strachan. J'en signe également la conception sonore. Merci d'avoir été là.

In partnership  
with:



**Signal49**  
RESEARCH

**Blueprint**

Funded by the  
Government of Canada's  
Future Skills Program

