

**Allocution prononcée par David Dodge
gouverneur de la Banque du Canada
devant le Humber College Institute
of Technology & Advanced Learning
Toronto, Ontario
le 30 mars 2005**

**La compétitivité du Canada :
l'importance d'investir dans l'amélioration des compétences**

Merci Michael. Mesdames et Messieurs, bonsoir. C'est pour moi un honneur d'être parmi vous pour donner le coup d'envoi à cette série de conférences. J'aimerais remercier de nouveau le Humber College et la Fondation canadienne d'éducation économique de cette occasion qu'ils m'offrent.

Prononcer un discours à une heure aussi tardive exige une certaine audace de ma part. Mais le sujet dont je veux vous parler ce soir devrait être d'un grand intérêt pour nous tous — il s'agit de l'importance d'investir dans l'amélioration des compétences afin d'accroître la productivité.

Comme la plupart d'entre vous le savent déjà, la Fondation canadienne d'éducation économique a annoncé la tenue de cette série de conférences lors d'un dîner qui a eu lieu ici à Toronto, en novembre 2003. Ce soir -là, j'avais conclu mon allocution en soulignant que, dans notre monde de plus en plus complexe et concurrentiel, l'avancement du niveau de bien-être économique de notre pays dépendra dans une large mesure de la qualité de notre main-d'œuvre. J'avais ajouté que le perfectionnement des compétences nécessitera des efforts concertés de la part de tous ceux qui jouent, directement ou indirectement, un rôle d'éducation : parents, enseignants, employeurs, organismes communautaires et décideurs publics.

Aujourd'hui, j'aimerais attirer votre attention sur cette notion de partage des responsabilités. Je ferai d'abord un survol de quelques facteurs qui influent sur la productivité au Canada. Puis, je passerai en revue certaines des grandes forces à l'œuvre dans l'économie mondiale et leur incidence au moment où nous nous efforçons d'accroître la productivité. Enfin, en gardant à l'esprit ce contexte, je vous ferai part de mes réflexions sur la meilleure voie à suivre pour perfectionner les ressources humaines du pays.

Les moteurs de la croissance de la productivité

La productivité est un facteur déterminant du niveau de vie des Canadiens et des Canadiennes, et sa croissance est *le* principal élément qui contribue à la progression soutenue des revenus réels et de la prospérité générale. De plus, les gains de productivité permettent aux entreprises non seulement de majorer les salaires, mais aussi de maîtriser leurs coûts, de maintenir un niveau d'emploi élevé et de continuer à générer

des profits. C'est pourquoi les économistes comme moi passent beaucoup de temps à réfléchir aux moyens de hausser la productivité.

Plusieurs facteurs peuvent concourir à augmenter la productivité du travail — j'entends par là la quantité de biens et de services produits par heure travaillée. Ces facteurs comprennent notamment la scolarité, la formation et l'expérience des employés, ainsi que la quantité et le genre d'équipement dont ils disposent. L'innovation technologique et les changements apportés aux pratiques en matière d'organisation et de gestion peuvent aussi jouer un rôle.

Toutes ces composantes clés de la productivité influencent la mesure dans laquelle les ressources humaines et les ressources en capital sont utilisées de façon « intelligente ». En outre, ces composantes subissent les effets de facteurs de portée plus générale comme la concurrence, l'ouverture au commerce extérieur et aux investissements étrangers, les politiques macroéconomiques et l'efficacité des marchés financiers.

Nous reconnaissons tous que la hausse du niveau de vie des Canadiens et des Canadiennes passe principalement par l'amélioration de la productivité. De 1996 à 2002, la production par heure travaillée a progressé d'un peu plus de 2 % en moyenne, une légère augmentation par rapport à notre performance médiocre des 25 années précédentes. Nous avons donc des raisons d'être optimistes mais, depuis deux ans, tandis que les économistes, les chefs d'entreprise et les décideurs publics discutent de la nécessité de relever la productivité, celle-ci est restée essentiellement stationnaire. Malgré tout ce que nous pouvons dire sur la productivité, nous n'arrivons manifestement pas à joindre le geste à la parole.

Nous devons faire mieux. Au cours des 10 à 20 prochaines années, le monde dans lequel nous nous efforcerons d'accroître notre productivité sera marqué par de profondes transformations économiques. Ce soir, je me concentrerai sur trois composantes importantes de ces transformations : l'évolution technologique, la mondialisation et les changements d'ordre démographique. Puis, je discuterai des effets de ces tendances, qui sont déjà à l'œuvre, sur l'amélioration des compétences.

L'évolution technologique

Commençons par l'évolution technologique. Il est difficile de démêler et de mesurer chacun des éléments qui contribue à hausser la productivité. Une chose est sûre cependant : l'adoption de nouvelles technologies, et tout particulièrement des technologies de l'information et de la communication, les TIC, a été l'un des phénomènes les plus marquants des dernières années. Ce domaine n'est certes pas le seul où des percées transformatrices ont eu lieu, mais c'est celui sur lequel j'attirerai votre attention, pour deux raisons. Premièrement, les TIC illustrent bien les bouleversements découlant de l'évolution technologique. Deuxièmement, elles sont liées aux deux autres grandes tendances dont je veux vous entretenir.

Les nouvelles technologies ne pourront réaliser leur plein potentiel d'accroissement de la productivité que lorsque les entreprises et les institutions auront restructuré leurs pratiques commerciales et leurs méthodes de gestion pour y intégrer ces technologies. Notre performance peu reluisante au chapitre de la productivité donne à penser que les firmes et les institutions publiques canadiennes tardent trop à adopter ces nouvelles technologies et pratiques de gestion.

N'oublions pas que la technologie ouvre des avenues inédites non seulement dans la façon de travailler à l'intérieur d'une entreprise, mais aussi dans la nature des opérations entre les entreprises. L'innovation technologique permet d'abaisser les coûts de transaction et favorise les gains de productivité grâce à la spécialisation accrue. En développant les compétences qui leur sont propres, les firmes spécialisées peuvent accroître leur expertise et vendre ce savoir-faire à d'autres sociétés qui offrent des avantages complémentaires.

La mondialisation

L'évolution technologique a un effet accélérateur sur la deuxième tendance dont je veux vous entretenir ce soir, soit la mondialisation. À l'heure actuelle, le temps nécessaire pour voyager ou expédier des marchandises d'un bout à l'autre du monde ne se compte plus en jours, mais en heures. Tous les internautes ont accès aux informations et aux idées en même temps. Grâce à la technologie sans fil, les endroits que ne peuvent atteindre les réseaux téléphoniques ont accès aux télécommunications. Bref, les avancées dans ce domaine ont permis aux marchés de connaître une expansion sans précédent. À bien des égards, la technologie est le catalyseur de nombreuses tendances qui mènent à la mondialisation, car elle réduit radicalement la somme de temps et d'argent que requièrent les activités transfrontières et transcontinentales.

Aujourd'hui, nous sommes tous clients d'un même marché planétaire. Les sociétés canadiennes ciblent maintenant des consommateurs et des entreprises dans le monde entier. Parallèlement, nos firmes font face à de nouvelles sources de concurrence et subissent de nouvelles pressions qui les poussent à innover.

L'élément le plus préoccupant de cette tendance est sans doute la montée en puissance de la Chine, suivie de près par l'Inde. Quand on considère que ces deux pays représentent 40 % de la population de la planète et affichent un taux de croissance économique de 9 et de 7 % respectivement, on comprend aisément pourquoi ils pèsent si lourd sur l'activité mondiale.

La Chine et l'Inde livrent dorénavant une vive concurrence au reste du globe dans les industries à forte intensité de main-d'œuvre. Elles investissent aussi de plus en plus les secteurs caractérisés par un coefficient élevé de compétence. L'appareil de production très efficace de l'Asie amène un bouleversement des processus de fabrication et de distribution partout dans le monde. L'industrie indienne du logiciel, fortement axée sur les compétences, est en train de modifier profondément ce secteur à l'échelle internationale.

Pareille situation engendre des pressions concurrentielles énormes dans les industries qui sont les piliers traditionnels de l'économie canadienne en général, et plus précisément de celle de l'Ontario, tels que les secteurs de la fabrication (automobiles et pièces de rechange, acier et autres produits). Nous voyons aussi le jeu de la concurrence transformer le secteur canadien de la haute technologie, qui ne s'est révélé un moteur de croissance que tout récemment.

La création de revenus et de richesse en Chine et en Inde accroît la capacité de ces pays d'acheter des biens et des services de l'étranger. Ainsi, leur intégration dans l'activité mondiale représente à la fois un défi sur le plan de la concurrence et une occasion exceptionnelle. N'oublions pas que ces marchés émergents sont aussi des marchés à exploiter. La Chine est déjà l'un des plus grands importateurs de la planète. Cette source de demande en pleine expansion peut donner un véritable élan à l'économie canadienne, à condition que nous nous préparions à accepter le pari.

Alors, que devons-nous faire? Premièrement, nous pouvons introduire des composantes à faible coût en provenance d'autres régions du monde dans nos propres chaînes de production, au moyen de l'investissement direct ou de la coentreprise. Ce procédé peut nous aider à maîtriser les coûts et à libérer des ressources pouvant être affectées là où nous détenons un avantage concurrentiel. Deuxièmement, nous pouvons accorder plus d'importance aux activités qui font appel aux progrès technologiques et les favorisent. Je pense entre autres au design industriel, au marketing, à la fabrication sur mesure, au conditionnement et à la prestation de services personnalisés de haute qualité. Le Humber College et d'autres établissements semblables contribuent à former et à conserver la main-d'œuvre qualifiée dont le Canada a besoin pour devenir un acteur d'envergure internationale dans ces secteurs.

Toutefois, il faut reconnaître que le recentrage de l'activité entraînera vraisemblablement des transferts d'emplois dans certains domaines. Il y aura sûrement quelques branches d'activité, spécialement celles à forte intensité de main-d'œuvre et à faible valeur ajoutée, où les entreprises canadiennes ne seront pas bien placées pour rivaliser avec leurs concurrentes asiatiques qui produisent à moindre coût. L'adaptation exigera un déplacement des ressources vers les secteurs en expansion et à haute valeur ajoutée, où les firmes d'ici peuvent exploiter les nouveaux débouchés offerts par une économie mondiale en mutation. Nous pourrions ainsi accroître notre productivité et hausser notre niveau de vie au fil des ans.

Les changements d'ordre démographique

La troisième grande tendance à laquelle le Canada et d'autres pays industrialisés sont confrontés est le vieillissement de la population. À l'heure actuelle, environ un Canadien sur huit est âgé de 65 ans ou plus; en 2026, ce rapport passera à un sur cinq.

Nous pouvons donc nous attendre au ralentissement de l'expansion de la main-d'œuvre et, par le fait même, à la diminution de la proportion de la population

active et à son vieillissement. Fait à noter, le vieillissement des travailleurs coïncide avec la réorientation de l'économie canadienne vers le savoir. Les entreprises qui ont fortement recours aux technologies exigent que l'on accorde une plus large place à la formation continue et au recyclage de tous les employés, y compris les plus âgés. Par ailleurs, des études montrent que les travailleurs d'un certain âge suivent moins de cours et d'activités de formation professionnelle que les jeunes. En outre, il est particulièrement difficile pour ceux dont le niveau de scolarité ou d'alphabétisation est faible de s'adapter à l'économie du savoir. Enfin, ils courent un plus grand risque de se faire congédier et ont plus de mal à se trouver un nouvel emploi.

La bonne nouvelle, c'est que nous avons encore le temps de nous préparer à ces changements d'ordre démographique. En effet, plusieurs facteurs jouent en notre faveur. Premièrement, l'évolution technologique et l'utilisation accrue des TIC entraînent un assouplissement des modes de travail — télétravail, emploi à temps partiel, partage de poste, consultation à distance et autres innovations. En deuxième lieu, les Canadiens vieillissants sont, en moyenne, en meilleure santé que leurs prédécesseurs, et donc plus aptes à travailler plus longtemps. Troisièmement, la nature même de beaucoup d'emplois a changé. Le travail requiert davantage de compétences mais souvent moins d'efforts physiques, si bien qu'il peut être accompli par des personnes plus âgées. Finalement, les baby-boomers étant plus instruits que ceux qui prennent leur retraite en ce moment, il leur sera sans doute plus facile de s'adapter aux changements dans leur milieu de travail.

Quand on prend en considération tous ces facteurs, on se rend compte que le vieillissement de notre population au cours des deux prochaines décennies n'aura pas nécessairement une incidence aussi grave sur la croissance de l'activité que certains le craignent. Il faut néanmoins hausser notre productivité et préparer notre main-d'œuvre et notre économie aux réalités démographiques à venir.

Priorité à la main-d'œuvre qualifiée

Voilà qui m'amène naturellement au thème dont je vais vous entretenir jusqu'à la fin de mon allocution. Ces trois grandes tendances observables à l'échelle internationale, soit l'évolution technologique, la mondialisation et les changements d'ordre démographique, doivent être au cœur de nos préoccupations au moment où nous préparons notre main-d'œuvre et notre économie à relever les défis de l'heure. Dans ce contexte, quelle serait la meilleure voie à suivre pour renforcer les compétences de notre main-d'œuvre et, ainsi, accroître notre productivité?

Ainsi que je l'ai dit au début, ces objectifs ne pourront se concrétiser sans coordination des efforts. L'amélioration des compétences est une responsabilité que doivent se partager les entreprises, les établissements d'enseignement, le secteur public, les travailleurs et les étudiants. Nous avons besoin d'un système de mesures incitatives pour soutenir l'apprentissage continu et la mise à niveau constante des compétences, ainsi que d'une infrastructure appropriée pour procurer cette formation. Cette question a toujours été à l'ordre du jour. Mais, comme je l'ai déjà indiqué, elle va revêtir encore plus

d'importance au cours des deux prochaines décennies, compte tenu du ralentissement de la croissance de la population active au Canada.

Ce système de mesures incitatives doit bénéficier tant aux employés qu'aux entreprises. Si ces dernières ne trouvent pas d'avantage à former leurs employés et à parfaire leurs compétences, elles n'investiront pas en conséquence. Et si les employés estiment n'avoir rien à y gagner, ils ne consacreront ni le temps ni l'énergie nécessaires à se perfectionner.

Dans le cadre de ce processus visant le renforcement des compétences, la première étape consiste à élaborer une infrastructure de première qualité pour le développement de la petite enfance. Il revient ensuite au système éducatif d'enseigner efficacement les notions de base aux élèves. Pour que le Canada puisse accroître sa productivité au sein d'une économie mondiale réceptive aux progrès technologiques, les provinces doivent faire en sorte que la proportion des élèves sachant lire et compter continue d'augmenter fortement. Les emplois non spécialisés n'existent tout simplement plus. Les travailleurs d'aujourd'hui et de demain doivent savoir comment apprendre, pour pouvoir améliorer constamment leurs compétences après leur scolarité.

Nous devons aussi trouver des façons plus originales de cultiver la volonté d'apprendre dans l'esprit des jeunes, afin qu'ils abordent le monde du travail avec l'enthousiasme qui les incitera à poursuivre leur apprentissage tout au long de leur carrière. Pour certains élèves, en particulier les garçons, l'école s'apparente parfois à une « prison ». Si le taux de décrochage est élevé, c'est en partie parce que certains jeunes ne voient pas de lien entre ce qu'on leur enseigne et leurs projets d'avenir.

Pour se motiver à absorber le contenu de leurs cours de mathématiques, de langues ou de sciences, les élèves ont besoin de comprendre l'utilité de ces connaissances pour les carrières qu'ils envisagent, car ce sont les assises sur lesquelles ils fonderont leurs compétences et intérêts. Aucun musicien débutant ne fait des gammes dans le seul but de maîtriser cet exercice. Il le fait pour pouvoir jouer les morceaux qu'il aime. Les jeunes doivent se rendre compte d'eux-mêmes des débouchés qui ne manqueront pas de s'offrir à eux s'ils étudient fort et poursuivent leur scolarité. Les collègues — et les industries qui les soutiennent — jouent un rôle essentiel en procurant cette motivation aux élèves de fin de secondaire grâce à des programmes qui leur font découvrir leurs futurs choix de carrière.

Le vieillissement de la population sur lequel j'ai déjà attiré votre attention s'accompagnera naturellement d'une certaine réduction des cohortes de jeunes. Mais cela ne nous dispense pas pour autant de continuer à nous intéresser aux problèmes auxquels nous devons faire face au moment de préparer ces étudiants à leur entrée sur le marché du travail. Au contraire, le fait que les rangs s'éclaircissent nous oblige à mieux faire : nous ne pouvons pas nous permettre de gaspiller le potentiel que ces jeunes représentent.

Après leur secondaire, il est indispensable que les étudiants assimilent les connaissances qui les aideront à devenir des travailleurs productifs dans les secteurs

porteurs de l'économie. Je pense que le Humber College est l'endroit tout désigné pour parler de cet aspect, puisqu'il s'illustre depuis longtemps par la formation qu'il offre dans des domaines tels que le design, le merchandising, les services haut de gamme et la création de nouveaux produits. Bien entendu, il sera toujours primordial pour le Canada de rester à l'avant-garde de la recherche et de la théorie. Mais la recherche pure doit toujours s'accompagner de la capacité d'adapter et de mettre en marché les produits qui en sont issus.

Le secteur des services aura aussi besoin de plus en plus d'employés qualifiés, car à mesure que les gens vieillissent, la part des dépenses de services augmente dans leur consommation globale. Par exemple, le secteur de la santé devra compter davantage de techniciens médicaux, de thérapeutes, d'infirmiers praticiens et de spécialistes des soins à domicile pour répondre à l'augmentation de la demande. Le vieillissement de la population se traduit aussi par un essor des industries des loisirs et du voyage. Les secteurs de l'hébergement et du tourisme peuvent distinguer le Canada d'autres destinations en procurant le service exemplaire que seuls des travailleurs bien formés sont capables de fournir.

Pour recevoir une formation adaptée à la réalité, les étudiants devraient apprendre à utiliser le matériel et les méthodes de production les plus modernes dont on se sert dans les métiers auxquels on les forme. Cela signifie qu'il faut renforcer le partenariat école-industrie de façon à donner aux jeunes accès aux outils et aux méthodes réellement en usage dans les entreprises d'avant-garde. Et qu'il faut remettre à l'ordre du jour la notion classique de l'apprentissage afin de contribuer à rendre les activités d'enseignement et de formation aussi efficaces et utiles que possible.

Permettez-moi d'approfondir cette question de l'apprentissage. Il nous faut créer une nouvelle génération d'ouvriers qualifiés pour remplacer ceux qui partent actuellement à la retraite. Ce problème n'a rien de nouveau — j'écrivais déjà à ce sujet au début des années 1970 —, mais il n'a toujours pas été résolu. Il est probable que les pénuries de main-d'œuvre existantes s'accroîtront dans certains secteurs spécialisés, en particulier dans ceux où le Canada avait l'habitude de faire appel à des ressources étrangères pour répondre à la demande intérieure. Il est temps de former les membres de la nouvelle génération pour qu'ils puissent profiter de l'expérience de leurs aînés tout en apprenant les techniques les plus nouvelles.

J'ai longuement parlé de notre système éducatif. Mais il ne suffit pas d'améliorer la formation des jeunes; les enjeux démographiques auxquels nous sommes confrontés nous obligeront à employer à meilleur escient les travailleurs plus âgés au cours des deux prochaines décennies. Cela supposera nécessairement une formation continue et originale en milieu de travail.

Il se peut que les employeurs rechignent à former leurs employés vieillissants sous prétexte que ceux-ci approchent de la retraite. Il y a également le sentiment répandu que la formation n'est pas aussi efficace chez les gens d'un certain âge. Mais ce ne sont là que des préjugés. Tout d'abord, avec l'évolution très rapide de la

technologie, les délais de récupération des coûts de formation se sont raccourcis tandis que le besoin de mettre continuellement les compétences à niveau s'est accru. Ensuite, des études portent à croire que la réussite d'un programme de formation repose avant tout sur sa conception, et non sur l'âge des participants. Nous devrions aider les employés vieillissants à continuer d'acquérir les aptitudes dont ils ont besoin pour demeurer sur le marché du travail, s'ils le souhaitent.

En rappelant que l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre canadienne est une responsabilité partagée, j'aimerais dire un mot sur le rôle du secteur public dans ce domaine. L'augmentation de la productivité requiert des politiques microéconomiques qui stimulent l'innovation dans les secteurs public et privé. Comme je l'ai déjà indiqué, cela se traduit parfois par le déplacement de certains travailleurs. L'État devrait aider ces personnes à mettre leurs compétences à niveau — et pas seulement lorsqu'elles perdent leur emploi, mais tout au long de leur vie professionnelle. Il s'agit donc de trouver une combinaison appropriée de mesures politiques incitant les employés et les employeurs à continuer d'investir dans la formation. Et il faut que ce processus soit continu, et non seulement palliatif.

Conclusion

Mesdames et Messieurs, je ne crois pas un instant que les tâches qui nous attendent sont faciles. Mais je suis convaincu que plus notre main-d'œuvre sera souple et efficiente, mieux nous pourrions continuer d'accroître notre productivité et, partant, les revenus réels des Canadiens et des Canadiennes dans les années à venir.

Permettez-moi de conclure sur une mise au défi. J'ai axé mes premières observations sur l'importance de la productivité pour la progression des revenus et l'avancement du bien-être économique. De même qu'il convient de hausser la productivité de nos usines et de nos entreprises, il faut aussi augmenter celle de notre système de formation et d'éducation.

Je mets donc au défi les institutions comme le Humber College d'évaluer et de perfectionner constamment les méthodes qu'elles utilisent pour développer les compétences des travailleurs canadiens. J'exhorte également les autres conférenciers de cette série à présenter de nouvelles idées pour aider les établissements d'enseignement à atteindre cet objectif. Élaborer la plate-forme la plus innovante du monde en matière d'éducation et de formation n'est pas une mince tâche. Mais elle est absolument fondamentale. Parce que plus nous ferons preuve de créativité pour améliorer les compétences, plus notre nation sera elle-même novatrice. Ce qui est la meilleure façon de favoriser la prospérité économique à long terme des Canadiens et des Canadiennes.