



Allocution

de

**Dave McKay
Président et chef de la direction**

lors de

l'assemblée de Universities Canada
tenue dans la Governing Council Chamber :
Un futur agile par l'apprentissage intégré au travail

**Toronto
27 avril 2016**

Sous réserve de modifications

Mesdames et Messieurs, c'est un grand honneur pour moi de m'adresser à vous aujourd'hui à l'occasion de votre assemblée annuelle.

Il y a quelques semaines, je me suis adressé à nos actionnaires, à Montréal, lors de l'assemblée annuelle de RBC.

Et depuis, pendant que je préparais mon allocution d'aujourd'hui, j'ai été frappé par les nombreuses similitudes entre les défis que nous relevons.

Comme vous tous, je dirige une institution respectée qui joue un rôle central dans la collectivité, bénéficie d'un appui loyal dans la population et peut compter sur un effectif professionnel et passionné.

Cependant, notre banque est l'héritière d'une longue tradition, et beaucoup de gens commencent à s'interroger sur la place que nous occuperons dans le monde de demain.

Je suis certain que vous êtes tous confrontés à des interrogations similaires.

Voilà pourquoi mon allocution d'aujourd'hui est celle d'un chef de la direction s'adressant à d'autres chefs de la direction – celle d'un leader dans un monde en mutation s'adressant à d'autres leaders confrontés, eux aussi, à des changements de vaste ampleur.

Je compte vous entretenir des transformations qui secouent nos secteurs respectifs, ainsi que de ce que nous pouvons faire, en tant que leaders, pour nous assurer non seulement que leur issue sera positive pour l'institution que nous dirigeons, mais aussi et surtout qu'elle sera synonyme de dynamisme accru pour nos collectivités et pour la société canadienne.

Je veux aussi vous parler de ce que nous faisons et de ce que nous observons à RBC.

Je veux vous parler des efforts que nous déployons pour transformer notre façon de travailler, ainsi que des collaborations que nous établissons avec des collèges et des universités afin de créer des programmes d'accélération de démarrage d'entreprises, des formules d'apprentissage concret et d'autres liens. Enfin, je veux vous parler des leçons dont nous pouvons nous faire profiter mutuellement.

Notre raison d'être en tant qu'organisation est de contribuer à la réussite de nos clients et à la prospérité des collectivités.

Toutefois, à titre de plus grande banque du pays, s'il est une chose simple à laquelle nous croyons, c'est que l'instruction est source d'innovation et que celle-ci génère une croissance dont tous profitent.

J'ajoute qu'en tant qu'entreprise, nous misons de plus en plus sur l'innovation qui a pour origine des campus comme celui-ci, et que nous avons besoin du corps professoral et des étudiants pour nous pousser et nous faire progresser vers de nouveaux sommets. Notre capacité future de créer de la valeur pour nos actionnaires en dépend.

Cela dit, à l'heure actuelle, notre monde – comme le vôtre – est en changement.

- Ce changement tient à l'évolution technologique. Dans un monde où l'information est omniprésente, un simple téléphone intelligent permet à n'importe qui de devenir en quelques instants son propre conseiller financier – ou son propre professeur.

- Le changement tient aussi à la démographie. Tandis que les baby-boomers prennent rapidement de l'âge, la montée de la génération Y et la force historique d'une immigration soutenue sur une longue période sont des facteurs de changement dans l'ensemble de la société.
- Enfin, le changement tient aux valeurs sociales. L'effritement de la loyauté, le recul de la confiance à l'égard des institutions et l'augmentation du scepticisme touchent les banques tout autant que les établissements d'enseignement comme les vôtres.
- Et ce monde qui est le nôtre est de plus en plus volatil et beaucoup plus vaste sur tous les plans que ce que nous avons observé au Canada par le passé.

Face à de telles transformations, beaucoup de gens – beaucoup trop, d'un point de vue rationnel – disent que les universités, de même que les banques, devraient savourer leur tour d'honneur. La course est terminée pour nous, disent-ils.

Je ne vous cite qu'un exemple. Dans des éditoriaux récents, le magazine *The Economist* a déclaré que le « monde bien rangé de l'enseignement supérieur » était désormais vulnérable face à l'innovation, et que les « colosses ramollis » du secteur bancaire se faisaient maintenant talonner par des entreprises de technologie financière.

Il y a exactement 10 ans, le même magazine prédisait la mort des journaux. Or, aujourd'hui, bien que les journaux imprimés commencent à disparaître, le rôle des journaux demeure crucial.

Le rôle des banques et des universités est tout aussi crucial.

J'ai mentionné plus tôt la raison d'être de RBC. Récemment, nous avons reformulé cette raison d'être, et nous y adhérons fermement.

Je ne pense pas que la raison d'être des universités, en soi, risque d'être affaiblie par les bouleversements actuels. Toutefois, son expression concrète – dans votre action auprès des étudiants, de votre personnel et des collectivités – est, selon moi, appelée à changer considérablement.

L'an dernier, RBC a ajouté à son effectif plus de 2 200 jeunes de moins de 24 ans, et a offert des stages rémunérés, coopératifs ou d'été à plus de 1 350 étudiants.

Notre division Technologie a embauché 750 étudiants en stage coopératif ou d'été, ce qui fait de nous l'un des premiers employeurs de diplômés universitaires dans le domaine de la nouvelle économie.

Nous constatons au quotidien la qualité de ce qu'apportent ces diplômés à notre effectif – un apport extrêmement précieux pour nous.

Mais en tant que leader économique, notre institution est préoccupée.

Même si le Canada a fait un travail remarquable en ce qui a trait à l'amélioration de l'enseignement *collégial* – ce dont profitent de nombreux secteurs, allant de l'hébergement à l'extraction des ressources –, la diplomation *universitaire* a reculé au pays, le Canada étant passé du 5^e au 17^e rang mondial à ce chapitre.

Nous pourrions débattre au sujet des fonds nécessaires pour redresser les choses, ainsi que des sources dont ces fonds devraient provenir, mais j'espère que nous pouvons convenir que le Canada a perdu son rôle de leader mondial à certains égards, et que notre secteur universitaire – tout comme notre milieu des affaires – doit se charger d'une certaine responsabilité.

À titre d'employeur, d'entreprise citoyenne et de partenaire de recherche, nous observons tant les forces de nos universités que certaines des limites avec lesquelles elles doivent composer.

Ayant eu l'honneur de faire partie du conseil d'administration de l'Université de Waterloo, j'ai pu voir les contraintes internes limitant la capacité de l'université à connaître une croissance aussi robuste que les collectivités qu'elle servait.

Rigidités au sein de certaines facultés, restrictions gouvernementales, exigences peut-être excessives de certains donateurs : quelles qu'aient été les causes de ces contraintes, la conséquence en était une « expérience » parfois moins dynamique sur le campus qu'à l'extérieur de celui-ci.

Nous sommes à un point de transition sur les plans économique, social et technologique, et les universités doivent jouer un rôle plus grand afin de positionner le Canada pour le 21^e siècle – et il est important qu'elles le fassent en prenant la responsabilité de ce rôle.

Dans un contexte de vieillissement de la population et de faible croissance économique, j'ajoute que nous ne faisons que commencer à voir l'incidence des facteurs d'innovation comme l'intelligence artificielle dans les secteurs d'activité qui nous entourent.

Le milieu universitaire ne peut pas s'en tenir à jouer le rôle d'un observateur impartial de tout cela : cela ne répondrait ni aux besoins ni aux attentes des Canadiens. Les étudiants n'ont jamais eu accès aussi facilement à tant d'information, et ils sont souvent à l'avant-garde de l'innovation. On ne peut plus imaginer qu'un étudiant veuille s'en tenir à apprendre le statu quo.

Nous devons nous poser la question suivante : sommes-nous véritablement en train d'enseigner aux étudiants la meilleure façon de relever les défis d'aujourd'hui et de demain ?

Un fait est indéniable : aucune autre génération avant la leur n'a eu accès aux mêmes possibilités.

Par exemple, ici à l'Université de Toronto, le Laboratoire de destruction créatrice (Creative Destruction Lab) abrite l'un des principaux centres mondiaux en matière d'apprentissage lié à l'intelligence artificielle. Et partout autour de nous, des travaux de la science médicale nous rendent plus capables de désamorcer la crise démographique qui nous menace.

Mais la science ne pourra pas faire le travail à elle seule. Elle aura besoin de diplômés de l'école de politiques publiques, de l'école de sciences économiques et de l'école de gestion. Plus que jamais, les facultés doivent resserrer leur collaboration afin de préparer la génération montante à faire face à de vastes changements sociétaux.

Nous croyons que ce type de pouvoir se trouve sur les campus.

C'est pourquoi, tout récemment, nous avons versé 3 millions de dollars au programme ONRamp, ici, à l'Université de Toronto. Je suis moi-même extrêmement emballé par ce partenariat. Non seulement ce programme accélère le démarrage d'entreprises en Ontario, mais il soutient la recherche axée sur l'entrepreneuriat.

Notre contribution à ONRamp n'est que l'une des expressions de notre engagement à soutenir la recherche au pays. J'aimerais aussi mentionner à titre d'exemple le financement de la cybersécurité à l'Université de Montréal et à l'Université du Nouveau-Brunswick, ainsi que notre appui de l'innovation sociale à Calgary.

Au fil de notre collaboration avec ces facultés et à mesure que nous embauchons des diplômés qu'elles ont formés, nous percevons comme un immense privilège la possibilité de côtoyer et de contribuer à développer les meilleurs cerveaux de demain.

Cela dit, demain est une notion très mouvante – et cela constitue un défi.

À RBC, l'une des façons de nous adapter à ce changement consiste à adopter des méthodes agiles.

Nous tentons de changer notre façon de travailler, non seulement pour favoriser la rapidité et l'efficacité, mais aussi pour mettre en place un environnement propice à l'innovation et à la pensée créative.

Je crois fermement que les processus structurés et linéaires ne sont pas ceux qui donneront les résultats recherchés sur le plan intellectuel ou commercial.

Je suis d'avis que, tout comme nous le faisons, les universités doivent adopter des méthodes agiles afin que leurs étudiants prennent la bonne voie, au bon moment.

Depuis le début des années 2000, on observe une montée de l'apprentissage expérientiel dans les domaines du génie, de l'administration et des sciences de la santé, et un délaissement des programmes généraux en arts.

Les étudiants, désireux de profiter de bons débouchés sur le plan économique, ont donc migré en masse vers des programmes professionnels.

C'est à la fois bon et mauvais.

La tendance depuis 20 ans est nette. De 1993 à 2013, les facultés d'administration, des sciences de la santé, de génie et d'architecture sont celles qui ont enregistré le plus grand nombre d'inscriptions, et celles des sciences sociales et de l'éducation, le moins grand nombre, et cette tendance se poursuit.

Comme je viens de le dire, c'est une bonne chose parce que cela améliore bassin de talents au Canada, tant pour les employeurs que pour les entreprises en démarrage, et que la vigueur de ce bassin de talents dépend l'excellence de nos universités.

C'est aussi une mauvaise chose parce que nous risquons de perdre l'apport de facultés essentielles – littéralement – que nous, dans le secteur privé, savons être vitales pour assurer la prospérité sur les plans social et économique.

La baisse de popularité des programmes de formation générale représente une partie du problème, car elle entraîne une perte des compétences non techniques.

L'autre partie du problème c'est que ces programmes ne préparent pas la génération montante aux prochaines décennies, qui seront très différentes des précédentes.

Quoi que l'on enseigne dans les écoles d'administration et de génie, il faut y intégrer beaucoup plus de compétences non techniques, et les universités y excellaient auparavant. Ce constat a été clairement établi dans un récent sondage réalisé auprès des membres du Conseil canadien des affaires – anciennement le Conseil canadien des chefs d'entreprise.

En effet, 67 pour cent des membres ont affirmé que la collaboration et le travail d'équipe constituent une compétence clé pour les employés débutants. Parmi les autres compétences les plus recherchées figuraient les compétences en communication (59 pour cent), la résolution de problèmes (51 pour cent) et les compétences non techniques (48 pour cent).

À RBC, nous en arrivons aux mêmes conclusions : pour la majorité des postes, on exige à parts égales des compétences techniques et non techniques.

Et nous constatons à maintes reprises que les programmes de formation générale et de sciences sociales sont un excellent moyen pour les étudiants d'acquérir le cran, la résilience et la capacité d'empathie que nous recherchons.

Drew Faust, présidente de l'Université Harvard et historienne de formation, a parlé avec éloquence de ce sujet lors d'un discours à West Point, en mars. Elle a dit que les compétences acquises par l'intermédiaire des programmes de lettres et sciences humaines sont à la base des aptitudes au leadership.

« Cette démarche nous apprend à analyser la question qui se pose... enseigne les compétences qui nous font ralentir — celles qui nous amènent à délibérer, à faire appel à une vision critique, celles qui nous donnent la capacité d'interpréter les problèmes humains ; elles nous permettent de nous concentrer sur la quête de sens dans un monde où règnent la surabondance d'information, la confusion et le changement. »

La prise de décisions, la communication, le débat – tous ces éléments ont été au cœur des grands tournants de l'histoire et de la littérature, tout comme ils le sont dans le monde des affaires.

J'ai pu constater les avantages de l'apprentissage expérientiel lorsque j'étais étudiant en mathématiques inscrit à un programme de stage coopératif de l'Université de Waterloo.

Dans le cadre d'un stage que j'ai obtenu à RBC à titre de programmeur COBOL, j'ai eu l'occasion de travailler en succursale, ce qui me plaisait au plus haut point.

C'est là l'un des avantages des programmes de stages coopératifs, mais aussi d'un système d'éducation agile dans son ensemble : ils aident les étudiants à trouver leur voie. Si je n'avais pas participé à un tel programme, je serais peut-être encore programmeur.

Je reste convaincu de l'efficacité et de la nécessité de l'apprentissage expérientiel et des stages. C'est pourquoi j'ai participé, avec le Conseil canadien des affaires, à la mise sur pied d'un groupe de travail sur la question.

Nous avons eu une réunion très productive la semaine dernière, ici à Toronto.

Parmi les membres de ce groupe figurent les dirigeants de quelques-unes de nos grandes universités – qui sont ici aujourd'hui – ainsi que des chefs d'entreprise. Ils étudient la question des programmes de stages coopératifs, du placement professionnel, des stages rémunérés, et de la gestion en temps réel de programmes fondés sur les besoins du marché.

Nous visons avant tout à susciter à l'échelle nationale des échanges sur les moyens de mieux intégrer l'apprentissage au travail.

J'espère que mes commentaires d'aujourd'hui contribueront à enrichir ces échanges.

Voici une citation tirée d'un rapport qui, à mon avis, résume bien l'objectif de notre groupe :

« La réussite, dans un environnement qui évolue rapidement, repose sur une main-d'œuvre qui possède les compétences techniques et de gestion nécessaires pour intégrer les nouvelles technologies au développement de produits et de services concurrentiels. Accroître le nombre de travailleurs possédant de bonnes connaissances technologiques et la qualité de leurs compétences devrait donc être une priorité absolue pour les employeurs, les enseignants et les gouvernements. »

Je tiens à souligner qu'il ne s'agit pas d'une philosophie « industrielle » dont le but est de créer des « ouvriers ». L'apprentissage intégré au travail est essentiel pour plusieurs raisons.

C'est ainsi que les gens apprennent aujourd'hui. La génération montante est celle de l'apprentissage par la pratique. Les jeunes d'aujourd'hui aiment expérimenter, remettre en question les façons de faire, et partager. Ils n'ont pas une attitude passive.

Selon une étude de McKinsey sur les jeunes Canadiens et les études, réalisée en 2015, plus de 60 % des jeunes préfèrent l'apprentissage en milieu de travail à l'*enseignement théorique*. Seulement 26 % préfèrent un cours magistral, et 20 %, l'apprentissage en ligne.

Le contact humain est important. L'ère du monologue – l'enseignant à l'avant de la classe – est bel et bien révolue.

À leur retour, les participants à un programme de stages coopératifs enrichissent la classe. Et cet enrichissement va au-delà de ce qu'apportent le milieu de travail et la formation. La richesse qui en est tirée, c'est d'abord l'apprentissage. C'est ce que les théoriciens appellent le « terrain de pratique » des études.

Nous savons que les athlètes ont besoin de terrains de pratique pour répéter, maintes et maintes fois, des scénarios de jeu. Il en va de même pour de nombreux types de formation. Les étudiants doivent mettre en pratique ce qu'ils apprennent en classe. Ils doivent aussi remettre en question ce qu'ils y apprennent.

En outre, l'apprentissage intégré au travail contribue à améliorer la participation à l'économie des groupes minoritaires, en particulier les Autochtones et les néo-Canadiens.

En effet, les néo-Canadiens et les Canadiens de deuxième génération, tout comme les Autochtones, ne disposent pas des réseaux sociaux qui pourraient les aider à trouver des emplois.

À tort ou à raison, l'obtention du premier emploi d'importance dépend souvent du réseau social du candidat. Or, les membres de groupes minoritaires n'ont généralement pas de parents avec des contacts – ou même des réseaux sociaux – dans les milieux des affaires, gouvernemental ou universitaire.

Le placement professionnel permet de bâtir des réseaux. Il permet aux étudiants de rencontrer des employeurs. C'est un outil d'égalité sociale. De plus, il permet à des étudiants de tous horizons de voir comment fonctionne le marché du travail au Canada.

L'apprentissage intégré au travail rehausse également la valeur des études.

La moitié des répondants au sondage de McKinsey que j'ai mentionné plus tôt ont affirmé que les études n'amélioreraient pas leurs chances d'obtenir un emploi. Cette affirmation est peut-être très loin de la réalité mais, d'une certaine façon, ce n'est pas important. Ce qui importe, c'est que c'est la perception du marché, et que le marché dévalue votre proposition.

Les programmes de stages coopératifs et le placement professionnel vous rendent plus pertinents du point de vue du marché, qu'il s'agisse des futurs étudiants ou des gouvernements qui les représentent.

De plus, l'apprentissage expérientiel est excellent pour les jeunes adultes en ce début de 21^e siècle. Comme nous le savons tous, les choses sont beaucoup plus difficiles maintenant : il y a beaucoup moins d'emplois de niveau débutant, et ces emplois se feront de plus en plus rares dans les années à venir. L'automatisation a éliminé des emplois dans de nombreuses catégories, comme celles des commis, des caissiers de banque et des chercheurs. Bientôt, ce sont les emplois des représentants, des dessinateurs et des infirmiers auxiliaires qui pourraient être touchés.

Heureusement, la situation actuelle est favorable. Le nombre d'étudiants inscrits à des programmes de stages coopératifs est passé de 53 000 en 2006 à 65 000 en 2013.

Le sondage du Conseil canadien des affaires démontre que les trois quarts des entreprises participent à des partenariats avec des institutions d'enseignement postsecondaire, et que plus du tiers fournissent une aide financière ou matérielle, notamment pour le développement de programmes et pour l'enseignement en classe.

Cependant, je crois que dans certains milieux universitaires, on estime, à tort, qu'on exagère le problème. Je connais bien ce courant de pensée. Je le vois dans des entreprises où l'on se croit à l'abri du changement.

Considérons les faits :

- Il n'y a pas de saturation dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques. Dans les collèges et universités, seulement un étudiant sur quatre obtient un diplôme dans l'un de ces domaines. De plus, les diplômés dans les domaines essentiels que sont les mathématiques, l'informatique et les sciences de l'information ne représentaient qu'un peu plus de 2 % des diplômés en 2011, une proportion en baisse par rapport à près de 6 % en 2002.
- Selon un sondage du Conference Board du Canada, plus de 70 % des employeurs ont constaté chez les candidats et les nouveaux employés des lacunes sur le plan des compétences en matière de pensée critique et de résolution de problèmes. Près de la moitié des employeurs ont également remarqué chez les candidats des lacunes en communication orale, en lecture et en écriture lors des entrevues.
- Les diplômés des collèges canadiens ont obtenu des notes bien inférieures aux moyennes des pays de l'OCDE en matière de littératie et de numératie.
- Mais le fait le plus inquiétant est peut-être le suivant : dans le sondage 2015 de McKinsey, lorsqu'on a demandé si les nouveaux diplômés étaient bien préparés pour le marché du travail, 83 % des enseignants ont répondu par l'affirmative, une proportion qui n'a atteint que 44 % chez les employeurs et 34 % chez les jeunes.

Nous devons considérer la situation comme un défi d'envergure nationale qui ne pourra être relevé que grâce à la collaboration des universités, collèges, entreprises et gouvernements. C'est ce qui se fait dans d'autres pays. Et je crois qu'aucun de nous ne veut leur céder la place de pays en plein essor que devrait occuper le Canada durant le prochain siècle.

Comme je l'ai mentionné un peu plus tôt, RBC appuie sans réserve l'apprentissage expérientiel.

Nos étudiants en stage coopératif nous poussent à nous remettre en question. Ils ne se bornent plus à faire ce qu'on leur demande. Ils nous disent, puis nous montrent, comment améliorer nos méthodes de travail.

Nous apprenons d'eux et nous en sommes très heureux.

Cependant, nous devons multiplier nos efforts pour attirer les talents. RBC n'est pas toujours l'entreprise la plus convoitée. De nombreux diplômés préféreraient travailler à Google ou à Shopify, ou encore démarrer leur propre entreprise. Tous ces choix sont bons.

Pour rehausser notre attrait, nous devons veiller à offrir aux étudiants de vrais emplois, pas simplement un siège à occuper. (Vous croyez peut-être que je plaisante, mais il y a quelques années, un membre de notre équipe a découvert qu'un stagiaire s'était donné le titre de « premier ajusteur de chaises » !)

Nous avons compris la leçon et *nous* nous sommes ajustés.

Désormais, nous tâchons de concevoir des stages qui sont tout aussi intéressants que les meilleurs cours offerts par les universités. Nous nous efforçons d'affecter nos étudiants à des postes remplis de défis, sous bonne supervision.

Nous organisons des concours de présentation de projets pour nos étudiants ; nous les intégrons aux équipes et nous les encadrons ; nous évaluons leur rendement et nous leur offrons un accompagnement de carrière. Nous leur donnons même une formation en communication, qu'il s'agisse de présentations orales ou de rédaction de rapports.

Bref, tout ce que nous faisons pour perfectionner notre équipe de direction, nous le faisons aussi pour nos étudiants.

Cette année, nous allons encore plus loin avec un projet du Groupe Technologie, le programme Amplify.

Durant l'été, environ deux douzaines de stagiaires devront concevoir des solutions pour répondre à des besoins d'affaires réels.

Ils travailleront au sein d'équipes agiles, tout en recevant un accompagnement commercial, technique et opérationnel.

Un groupe sera chargé de concevoir des méthodes d'analyse des répercussions du changement. Un autre devra élaborer des outils pour déceler les mauvaises utilisations internes par une analyse automatisée des comportements des utilisateurs.

Nous pensons que ces étudiants remettront en question nos façons de faire et rehausseront la qualité de ce qui est enseigné à leur retour en classe. Nous voulons profiter de leur esprit d'innovation.

Et ils auront la possibilité de poursuivre leurs travaux après avoir repris les cours. Nous espérons qu'ils nous considéreront comme un partenaire sérieux et qu'ils continueront de collaborer avec nous.

Nous avons éprouvé beaucoup de fierté récemment lorsqu'un groupe de stagiaires a mis sur pied une association des étudiants en sciences des données à l'Université de Waterloo. Pour nous, c'est un signe de réussite du programme.

Bien que la plupart de nos stagiaires proviennent encore de Waterloo, de McMaster et de l'université de Toronto, nous nous attachons à recruter auprès du plus grand nombre d'établissements possible.

Par exemple, l'université OCAD et son programme d'avenir numérique sont devenus de précieux partenaires, en partie parce qu'ils attirent des étudiants issus de différents milieux. L'une des candidates du programme numérique de l'OCAD détenait un diplôme en dessin de mode qui s'est avéré très utile pour nos projets de technologie prêt-à-porter.

Cet état d'esprit multidisciplinaire est de plus en plus courant.

À l'heure actuelle, nous recrutons, pour notre programme de stages coopératifs, des étudiants en arts libéraux ou en sciences générales qui ont suivi le « camp d'entraînement » de Ryerson. Ce projet pilote intensif vise à préparer rapidement un groupe très diversifié d'étudiants au marché du travail.

L'un des avantages du programme de stages coopératifs est qu'il équivaut à une entrevue d'embauche qui dure trois mois. Nous apprenons à bien connaître les étudiants. Nous leur donnons des défis à relever, et ils nous en donnent. En général, ceux qui reprennent les cours améliorent l'expérience en classe. Nous en sommes heureux.

Voici quelques caractéristiques des étudiants que nous accueillons :

- Ils font preuve d'engagement civique. Ils aiment faire du bénévolat et attendent la même chose de leur employeur.
- Ils sont entreprenants. Un grand nombre d'entre eux ont mis sur pied ou dirigé des organismes sur leur campus. Ils prévoient poursuivre ce genre d'activité dans leur milieu de travail.
- Ils accordent une importance énorme aux médias sociaux et y sont donc très présents. Ils sont curieux et veulent des réponses.
- Ils sont ouverts sur le monde. Ils ont voyagé et veulent continuer. Nous devons satisfaire leurs ambitions et leur proposer des occasions à l'échelle mondiale.
- Ils sont exigeants. Ils veulent connaître nos valeurs et nos objectifs, ce que nous sommes et ce que nous défendons. Le Projet Eau Bleue RBC et les campagnes Me to We ont été déterminantes pour recruter les étudiants les plus brillants.
- Ils sont aussi individualistes. Ils nous demandent souvent : « Est-ce que je peux être moi-même au travail ? »

Nous vivons dans un monde de consommation. De la politique aux médias, en passant par les services bancaires, toute notion d'oligopole de production a disparu. S'ils ne trouvent pas ce qu'ils cherchent, ils ne font pas de compromis. Ils trouvent leur choix ou le créent.

À RBC, nous réfléchissons à la manière de composer avec cette dynamique du marché. Je sais que vous le faites aussi.

Nous sommes conscients du caractère exceptionnel de notre entreprise. RBC est la plus grande entreprise du Canada ; elle a une longue histoire d'engagement civique et envers l'éducation.

Nous savons que beaucoup d'entreprises n'ont pas la possibilité de faire ce que nous faisons.

Toutefois, je sais aussi qu'il y a beaucoup de choses que nous pouvons accomplir ensemble.

En premier lieu, je crois que nous devons nous fixer un objectif audacieux à l'échelle du pays : donner à tous les étudiants canadiens de premier cycle la chance de vivre un type d'apprentissage expérientiel enrichissant avant d'obtenir leur diplôme.

Pour y parvenir, les entreprises des secteurs stratégiques devraient collaborer avec les institutions d'enseignement pour mettre sur pied d'importants projets expérimentaux. Le secteur des services financiers peut jouer un rôle majeur à cet égard.

Que pouvons-nous faire d'autre en pratique ?

J'aimerais vous soumettre huit idées.

- *Un*, le gouvernement doit accorder plus de financement aux programmes de stages coopératifs et d'apprentissage intégré au travail. Le dernier budget fédéral a fait un pas dans la bonne direction en prévoyant 73 millions de dollars sur quatre ans pour appuyer de telles initiatives. Cette enveloppe aidera les étudiants qui n'ont pas les moyens de payer les frais de stages et allégera le fardeau pour les employeurs.
- *Deux*, les campus doivent investir pour améliorer leurs services de placement. Nos recruteurs éprouvent souvent de la frustration à l'égard de certains bureaux de placement qui veulent faire entrer tous les étudiants dans le même moule. Dans certains cas, nos recruteurs préfèrent s'adresser directement aux groupes d'étudiants pour trouver les meilleurs talents.
- *Trois*, les entreprises doivent investir davantage dans l'élaboration de programmes de stages coopératifs. À cette fin, des crédits d'impôt seraient bénéfiques, surtout pour les PME.
- *Quatre*, les écoles secondaires doivent se recentrer sur les aptitudes de base. Il est inacceptable que les jeunes arrivent à l'université sans avoir de réelles aptitudes pour la communication et l'analyse. Ce n'est pas la mission de l'université et sûrement pas celle des employés.
- *Cinq*, les universités devraient mieux faire la promotion de leurs offres en matière de stages coopératifs aux étudiants et aux employeurs.
- *Six*, nous avons besoin d'un système d'information en temps réel sur le marché de l'emploi, un peu comme celui dont nous disposons pour la santé, afin de savoir où se trouvent les occasions.
- *Sept*, les universités doivent être tenues responsables envers les étudiants et le gouvernement de leurs résultats en matière de placement des diplômés et de la valeur qu'elles ajoutent à l'économie et à la société

- *Enfin*, les facultés doivent s'ouvrir davantage les unes aux autres. Certes, notre entreprise ne manque pas de compartimentation, croyez-moi. Cependant, peu de milieux de travail sont aussi isolés qu'une faculté ou un département universitaire. Les frontières entre les disciplines sont de plus en plus floues. L'éducation doit refléter cette réalité.

Étant donné que la place du Canada dans le monde rétrécit par rapport à celles des autres pays, nos universités jouent un rôle crucial pour notre prospérité au 21^e siècle.

Les universités sont essentielles à la compétitivité d'entreprises comme RBC. Elles sont aussi essentielles pour attirer et former les nouveaux Canadiens qui rendront ce pays meilleur à tous points de vue.

Je suis convaincu que le développement de l'apprentissage expérientiel doit figurer au cœur de ce débat.

La bonne nouvelle est que les étudiants que nous rencontrons sont extraordinaires. C'est tout à votre honneur et à celui de notre système d'éducation. Le Canada a de la chance de les avoir et, quand on passe du temps avec la jeune génération, il est impossible de ne pas se sentir confiant face à l'avenir.

Merci.