



**« Notre nouvelle compétitivité : réussir à l'ère des grandes perturbations »**

**Présentation**

**par**

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

**dans le cadre de la**

**Cercle canadien de Montréal**

**Montréal  
Le 7 mai 2018**

***EMBARGO avant l'allocution. L'allocution définitive fait foi.***

## **Notre nouvelle compétitivité : réussir à l'ère des grandes perturbations**

Mesdames et messieurs, bonjour.

Comme certains d'entre vous le savent peut-être, je suis né et j'ai grandi dans cette ville, et j'y ai encore de la famille. Chaque visite est pour moi une occasion spéciale.

Je reviens tout juste d'une réunion avec des jeunes et des éducateurs à propos des aptitudes de l'avenir, et je suis encore rempli de l'énergie et de l'enthousiasme que ces jeunes m'ont communiqué. Ce soir, je me joindrai à des chefs de file du milieu des affaires, des sciences et de la technologie, qui parleront de la position de chef de file de Montréal dans le secteur de l'intelligence artificielle.

Ces deux conversations sont intimement liées à ce dont j'aimerais parler aujourd'hui, soit l'important défi que notre pays doit relever sur le plan de la compétitivité. C'est un défi que nous devons aborder avec un grand sentiment d'urgence.

Notre position concurrentielle repose sur l'énergie que nous y mettrons. Nous devons en faire plus pour bâtir le Québec et le Canada de demain.

### **La situation actuelle du Québec**

Plus tôt aujourd'hui, en rencontrant des jeunes et des éducateurs, j'ai constaté beaucoup d'enthousiasme, mais aussi une certaine inquiétude quant aux perspectives d'avenir du Québec.

Montréal s'est transformée depuis les années 1980 pour devenir un chef de file dans bon nombre de secteurs axés sur les connaissances. Elle s'est taillé une place dans des secteurs bien établis, comme les sciences médicales et l'aéronautique. Et elle est à l'avant-garde dans des secteurs en pleine croissance, comme l'animation par ordinateur et les jeux vidéo.

Aujourd'hui, l'économie de Montréal enregistre des gains dans bon nombre de secteurs.

Ces progrès sont en grande partie attribuables aux dépenses en recherche, mais aussi aux investissements du gouvernement provincial dans les services comme l'éducation et les soins à l'enfant.

Le Québec sort d'une année de solide croissance économique. En fait, la province a affiché sa meilleure croissance en 15 ans, le taux de chômage le plus faible des dernières décennies et un surplus budgétaire record.

Un facteur qui pèse sur bon nombre des conversations liées à l'économie est le vieillissement de la population québécoise.

Au cours des deux dernières décennies, la population de plus de 65 ans a affiché une croissance beaucoup plus élevée au Québec que dans le reste du Canada. Et la croissance de la population active est inférieure à 50 % de la moyenne nationale.

De l'autre côté du spectre démographique, près de 7 millions de jeunes Canadiens de 15 à 29 ans, dont 1,5 million au Québec, s'apprêtent à entrer sur le marché du travail. Ils intégreront l'économie dans une ère de profondes perturbations économiques, sociales et technologiques.

### **Une occasion valant 40 milliards de dollars**

Notre aptitude à préparer cette cohorte au monde du travail de l'avenir déterminera la place que nous occuperons sur la scène mondiale dans les années 2020.

Les jeunes Canadiens ont l'ambition et le talent qu'il faut pour nous donner un avantage concurrentiel dans l'économie de l'avenir fondée sur les aptitudes.

Mais en ce moment, nous ne les préparons pas bien à la réussite.

En accroissant nos investissements non seulement dans l'éducation, mais aussi dans les ambitions de nos jeunes, nous créerons un énorme avantage pour le Canada. À la génération précédente, l'économie canadienne a commencé à inclure davantage les femmes, puis les nouveaux immigrants. Il reste encore beaucoup de chemin à parcourir, mais il faut souligner que la participation à l'économie d'un pourcentage plus élevé de la population a été l'un des principaux facteurs de notre croissance des deux dernières décennies.

Si nous prenons un engagement semblable envers ces 7 millions de jeunes Canadiens, en nous assurant qu'ils sont aussi mobilisés sur le plan économique que tout autre groupe de milléniaux occidentaux, l'ensemble du Canada en tirera profit sur le plan social et économique.

Selon les calculs des Services économiques RBC, si nous investissons pour faire en sorte que la productivité des jeunes égale la moyenne du G7, nos résultats économiques pourraient augmenter de 40 milliards de dollars.

Cela représente un grand potentiel pour le Québec et pour le pays entier. En cette période de croissance au ralenti, la nouvelle génération est notre principal atout et notre occasion la plus prometteuse sur le plan économique et social.

Voilà pourquoi RBC redouble d'efforts à cet égard.

### **L'engagement de RBC**

La préparation des jeunes au monde du travail de l'avenir est un élément essentiel de notre raison d'être, soit contribuer à la réussite des clients et à la prospérité des collectivités.

C'est pourquoi nous nous sommes récemment engagés à investir 500 millions de dollars sur dix ans dans le cadre d'Objectif avenir RBC. Cet important investissement aidera les jeunes à acquérir des aptitudes et à accéder aux expériences de travail de demain.

Et nous avons consacré beaucoup d'énergie à la réflexion et aux recherches pour déterminer en quoi consisteront ces expériences de travail.

Le mois dernier, nous avons lancé un important rapport sur les aptitudes, intitulé *Humains recherchés*. Selon ce rapport, d'ici dix ans, au moins 50 % des emplois au Canada exigeront des aptitudes considérablement différentes d'aujourd'hui.

Cette nouvelle réalité du travail touchera tous les secteurs. Elle se transformera au fil des progrès de l'intelligence artificielle et de l'automatisation. Et la nouvelle économie sera conçue pour les aptitudes humaines.

Les millions de jeunes Canadiens qui entreront sur le marché du travail dans la prochaine décennie devront posséder des aptitudes fondamentales qui leur permettront d'occuper des emplois et des rôles variés, plutôt que de suivre un parcours professionnel unique.

Alors que les enfants d'aujourd'hui occuperont des emplois qui n'existent tout simplement pas encore, les aptitudes humaines comme l'esprit critique, la créativité et la collaboration deviendront cruciales.

Faire contrepoids à une technologie accrue repose sur la mise à profit de notre humanité.

La génération qui s'apprête à entrer sur le marché du travail devra résoudre certains des problèmes les plus criants de notre pays et du monde. L'enjeu de notre compétitivité économique. Et les défis sociaux urgents liés à l'environnement, à la santé, et plus encore.

Mais nous devons passer à l'action dès maintenant, pour les jeunes – et, honnêtement, pour nous-mêmes. Nous ne pouvons pas attendre une décennie avant de commencer.

### **Mise en œuvre de la nouvelle compétitivité**

Notre compétitivité à l'échelle mondiale demeure sujette à débat au sein des entreprises canadiennes. Les États-Unis ont pris des mesures pour avancer sur l'échiquier. La Chine aussi, de manière différente. De toute évidence, nous ne pouvons pas nous permettre de rester les bras croisés.

Le Canada fait l'objet de nombreux investissements très intéressants. Il en perd aussi d'importants.

Nos clients des secteurs de la transformation des aliments, de la fabrication, de l'agriculture, de la promotion immobilière et des technologies propres nous disent que nous devons revoir notre conjoncture concurrentielle.

Nous sommes heureux que le ministre fédéral des Finances se soit engagé à examiner personnellement ces défis et à en faire sa priorité absolue, selon ses propres mots.

Ce débat porte en partie sur l'impôt, bien sûr. Mais il y a des défis bien plus importants.

Pour demeurer concurrentiels dans ce nouveau contexte, nous devons être conscients des aptitudes de notre effectif et investir de manière stratégique pour nous distinguer à l'échelle mondiale.

Cela va au-delà des questions fiscales.

Nous devons jeter les bases de l'économie intelligente de l'avenir, qui sera fondée sur les aptitudes et appuyée par des infrastructures intelligentes et un accès mondial.

Nous devons transformer l'éducation de nos jeunes, appuyer le commerce avec d'autres marchés, et bâtir les infrastructures qui favoriseront notre réussite économique.

Voici comment nous pouvons y arriver.

## **Éducation des jeunes**

J'ai beaucoup parlé des jeunes jusqu'à maintenant, mais pensons à ce qu'il faut faire pour bien les outiller dans une économie fondée sur les aptitudes.

Le rapport *Humains recherchés* a alimenté la discussion partout au pays, et de nombreuses personnes ont été surprises d'apprendre qu'il y aura plus d'emploi, et non moins, dans l'économie de l'avenir. Cependant, il n'y a pas de garantie que ces emplois seront au Canada.

Nous affichons un taux d'emploi très élevé et une croissance modérée, mais il ne faudrait surtout pas tenir cet avantage pour acquis. Les exigences actuelles sur le plan de l'emploi ne reflètent pas les exigences à venir sur le plan des aptitudes.

Pour réussir, nous devons accroître la mobilité des aptitudes. Comment y arriver ?

Nos chercheurs ont trouvé une nouvelle façon de classer les emplois en fonction de six groupes axés sur les aptitudes essentielles plutôt que par secteur. Par exemple, un « technicien » pourrait miser sur ses aptitudes pour passer de mécanicien à technicien de laboratoire médical. De même, un « facilitateur » possédant une grande intelligence émotionnelle pourrait passer de concierge d'hôtel à travailleur des services de garderie.

Après avoir analysé les données de centaines de métiers et professions de domaines variés, nous avons constaté que bon nombre des emplois actuels font appel aux mêmes aptitudes fondamentales. En faisant la promotion de ces aptitudes, nous

donnerons aux jeunes les outils voulus pour mener la carrière qu'ils désirent par divers cheminements en dépit de l'accélération du rythme des perturbations.

Pour que ce modèle porte ses fruits, il doit profiter d'un plus grand soutien.

Cela commence à l'école secondaire, où un trop grand nombre de jeunes ne connaissent pas les perspectives d'emploi, et encore moins les aptitudes nécessaires pour occuper ces emplois.

Leurs enseignants et leurs orienteurs ont aussi de la difficulté avec cette question.

Pour aider les jeunes à prendre des décisions plus éclairées concernant leur avenir, nous lancerons cet été un outil numérique nommé Hopcarrière. Cet outil aidera les jeunes Canadiens à s'imaginer plus clairement dans les milieux de travail de demain.

Nous devons aussi examiner attentivement notre approche de l'enseignement postsecondaire, qui est parfois trop déconnecté de l'économie et des collectivités dans lesquelles les jeunes entrevoient leur avenir.

Nous pouvons bâtir des ponts beaucoup plus solides entre les salles de classe et les milieux de travail. Cela renforcera les établissements d'enseignement et accroîtra la curiosité, la créativité et la connexité au sein des milieux de travail.

Il y a quelques semaines, je suis devenu coprésident de la Table ronde du milieu des affaires et de l'enseignement supérieur. Ce groupe, lancé par le Conseil canadien des affaires, vise à rassembler des chefs de file du milieu des affaires et de l'enseignement supérieur d'un bout à l'autre du Canada, y compris d'importants acteurs comme CAE et McGill au Québec, afin de résoudre les défis urgents qui se présentent dans l'économie fondée sur les aptitudes au Canada.

Un mandat clé de cette table ronde est de promouvoir une culture d'apprentissage intégré au travail dans tous les établissements d'enseignement. Ce concept, qui combine les études et l'expérience pratique rémunérée en milieu de travail, est essentiel pour développer une mentalité d'innovation.

Au Québec, un trop grand nombre d'élèves du secondaire ne poursuivent pas d'études supérieures parce qu'ils peuvent occuper dès maintenant des emplois relativement intéressants.

Nous devons repenser les pratiques d'éducation, d'embauche et de formation, en allant au-delà des processus structurés et linéaires et en mettant l'accent sur les aptitudes fondamentales.

L'apprentissage intégré au travail permet aux entreprises de le faire.

Selon un récent sondage du Conseil canadien des affaires, 83 % des plus grandes entreprises du pays ont aujourd'hui établi une forme de partenariat avec un établissement universitaire ou collégial, comparativement à 76 % en 2016.

Mais il reste du chemin à parcourir pour faire en sorte que tous les étudiants aient accès à une forme d'apprentissage intégré au travail avant l'obtention de leur diplôme. Actuellement, environ 60 % des étudiants y ont accès.

Ce n'est pas un service public ; c'est un impératif commercial. L'apprentissage intégré au travail relie les étudiants aux employeurs et les ambitions aux occasions, peu importe l'emplacement, le secteur ou la discipline.

Il fait passer les entreprises au-delà de la notion de pipeline de talents pour bâtir plutôt une plateforme de talent pour le Canada.

En adoptant une nouvelle approche axée sur la mobilité des aptitudes, le Canada deviendrait une destination encore plus attrayante pour les capitaux.

### **Renforcement des infrastructures**

Dans un monde de plus en plus mobile, il nous faut des infrastructures intelligentes pour relier les gens à l'échelle du pays.

La demande d'infrastructures matérielles se manifeste partout à Montréal, que l'on pense aux ponts ou à l'expansion des systèmes de transport en commun. Dans une économie axée sur le talent, il est essentiel d'accroître l'efficacité.

Et pour des milliers de collectivités partout au pays, y compris dans les régions rurales du Québec, il est tout aussi essentiel de pouvoir acheminer les produits vers le marché.

Il nous faut des routes, des chemins de fer et des pipelines pour pouvoir continuer d'exploiter nos ressources naturelles, qui financent une grande partie de ce que nous tenons pour acquis et unissent notre pays.

Et nous ne prenons pas ce défi assez au sérieux.

Les voies ferrées du Canada sont encombrées. À titre d'importante plaque tournante ferroviaire, Montréal en ressent les effets. Les agriculteurs ont de la difficulté à acheminer leurs récoltes vers les marchés mondiaux, car le transport du pétrole se fait actuellement par train et non par pipeline.

En même temps, le Canada doit poursuivre ses investissements dans les technologies propres et suivre l'exemple du Québec en matière de tarification du carbone.

Mais le défi que nous essayons de relever ne porte pas que sur l'industrie pétrolière et gazière. Il couvre le mouvement de tous les biens, ce qui va bien au-delà des infrastructures physiques.

Que ferons-nous pour bâtir l'infrastructure numérique nécessaire à l'économie de l'avenir, axée sur les données ?

Ottawa et Québec ont récemment alloué 200 millions de dollars à un réseau de laboratoires de recherche sur la technologie 5G. Ce type d'investissements est primordial pour appuyer la nouvelle économie intelligente.

C'est pourquoi RBC n'a pas hésité à faire partie de la supergrappe de chaînes d'approvisionnement SCALE.AI, établie ici à Montréal. Près de 80 sociétés ont joint leurs forces à celles de dizaines d'établissements d'enseignement, d'incubateurs et de sociétés de capital-risque pour établir les fondements d'un effort pancanadien, ici même. L'objectif est de faire de notre pays le principal centre de commerce international appuyé par l'intelligence artificielle.

SCALE.AI contribuera à l'établissement d'un écosystème de chaînes logistiques issues des technologies numériques. Cela pourrait faire de Montréal un chef de file mondial de la chaîne logistique de l'avenir. En même temps, les solides bases jetées par IVADO et d'autres acteurs du milieu de la science des données et de l'intelligence artificielle ont placé Montréal en bonne position dans le domaine de l'apprentissage machine. Notre participation au projet a été une décision très facile à prendre.

Plus tard aujourd'hui, j'accueillerai à RBC plusieurs chefs de file montréalais du domaine de l'intelligence artificielle pour parler de ce que nous pouvons faire pour contribuer à la réussite de la collectivité et des jeunes.

Nous ne pouvons tout simplement pas être concurrentiels en axant uniquement nos efforts sur la réduction des coûts ; ce seront les infrastructures intelligentes alimentées par des talents intelligents qui attireront les investisseurs.

### **Appui du commerce**

Finalement, nous devons faciliter l'accès de nos entrepreneurs aux marchés mondiaux. À une époque où le monde risque de se refermer sur lui-même, nous devons tirer avantage de nos accords commerciaux. Nous avons conclu quelques-uns des meilleurs accords au monde, notamment avec l'Europe, les pays en bordure du Pacifique et les États-Unis.

Nous avons tous les mêmes inquiétudes quant à l'avenir incertain de l'ALENA. Mais peu importe l'issue des négociations actuelles, nous sommes persuadés que les États-Unis, le Canada et le Mexique trouveront un moyen de poursuivre la solide tradition commerciale du continent.

Maintenant, comment pouvons-nous aider les jeunes dirigeants d'entreprise à vendre leurs produits, leurs services et leurs idées par ces réseaux ?

Comme l'indique notre rapport *Humains recherchés*, les compétences mondiales cultivées dans les excellentes universités du Québec, comme l'Université de Montréal, font l'objet d'une demande croissante.

Nos jeunes doivent passer plus de temps à l'étranger et interagir davantage avec les représentants du monde qui viennent ici.



Le monde doit être davantage exposé au Canada et à son principal atout, les esprits canadiens. Les membres de la nouvelle génération contribueront à résoudre certains des problèmes mondiaux liés à la santé et à l'environnement. Ils participeront aussi au maintien de la compétitivité de nos produits et services sur des plateformes mondiales comme Shopify et Alibaba.

Nous devons continuer de stimuler l'innovation d'entreprises locales comme Frank and Oak, qui a été l'une des premières à offrir un service d'abonnement innovateur dans l'industrie du vêtement. Cela les aide à prospérer dans un secteur détail en pleine transformation.

Autre exemple : Mnuvo, société d'analyse de l'Internet des objets qui met à profit les talents locaux pour attirer des talents du monde entier. L'entreprise, qui compte aujourd'hui près de 50 employés dans 19 pays, fournit aux fabricants de l'information utile tirée des données brutes collectées par des machines.

Il y a aussi Devinci, fabricant de vélos du Saguenay qui se réinvente constamment. L'entreprise fabrique maintenant des vélos Bixi pour le compte de grandes villes du monde entier.

Le Québec a produit des générations de sociétés multinationales – pensons à Power Corp, à CGI, à CAE ou au Cirque du Soleil.

Que pouvons-nous faire pour aider la nouvelle génération à conquérir le monde elle aussi ?

C'est notre défi collectif pour les années 2020. En cette ère axée sur les réseaux, il faut bâtir des réseaux.

### **Les prochaines étapes**

Pour conclure, la plus grande génération de l'histoire s'apprête à envahir le marché du travail, ce qui concerne chaque organisation représentée ici aujourd'hui. Cette génération a grandi avec la technologie mobile, les réseaux sociaux et la reconnaissance vocale. Et elle représente la plus importante ressource économique du pays, dépassant largement n'importe quelle découverte de ressources naturelles ou ouverture d'usine.

C'est un enjeu pressant, mentionné chaque jour par nos clients. Le talent est leur première préoccupation.

Et même si l'économie affiche une certaine croissance en ce moment, l'heure est venue pour le Québec et pour chaque province d'investir dans l'avenir. Nous savons que si nous ne le faisons pas quand la conjoncture est bonne, il sera beaucoup plus difficile de le faire plus tard, lorsque les ressources seront plus limitées.

Au Québec, la voie de l'avenir des jeunes est claire. Ils peuvent jouer un rôle de premier plan pour établir une nouvelle direction menant à une province et à un pays plus durables et prospères. Une province et un pays axés sur l'inclusion sociale, l'équilibre économique et la durabilité environnementale pour les décennies à venir.

Les jeunes sont la clé de notre nouvelle compétitivité.

Nous devons leur donner accès à de nouveaux atouts comme l'éducation permanente, les infrastructures numériques et les marchés mondiaux. Pour nous assurer que le fabricant de vélos du Saguenay peut concurrencer celui de Shanghai. Ou pour faire en sorte que le fromager de Charlevoix puisse concurrencer ceux du village de Camembert.

Nous devons y arriver, faute de quoi nous risquons de perdre notre avantage concurrentiel. Le Canada demeure un excellent endroit pour faire des affaires, mais ce n'est pas le seul endroit au monde.

Nous ne pouvons pas rester inactifs et tenir ce que nous avons pour acquis.

Que faites-vous pour montrer aux jeunes du Québec – et du pays – que vous vous investissez dans leur avenir ?

Notre investissement dans le cadre d'Objectif avenir RBC vise très précisément à outiller les jeunes Canadiens pour un monde du travail en plein bouleversement. Mais cet investissement nécessite des partenariats. Chaque personne présente ici aujourd'hui doit collaborer à l'élaboration de solutions à long terme pour aider les jeunes à réussir dans cette nouvelle économie. Nous avons cet impératif en commun, et nous pouvons en faire notre ambition collective. Ensemble, passons à l'action.

Merci.